

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesis previa a la obtención del título de: LICENCIADA EN COMUNICACIÓN
SOCIAL

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO COMUNICATIVO PARA EL MERCADO
ARTESANAL DEL SUR DE QUITO”

AUTORAS:

LORENA ESTEFANÍA GARCÍA QUINGAÍZA

EVELYN ANDREA SILVA ROSERO

DIRECTOR:

RODRIGO TORRES SARMIENTO

Quito, noviembre del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotras autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, noviembre del 2013

Lorena Estefanía García Quingaíza.

CI. 1722688320

Evelyn Andrea Silva Rosero

CI. 1717595985

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por su amor incondicional, por su guía a lo largo de mi carrera, y sobre todo por brindarme una vida llena de bendiciones y aprendizajes.

A mi familia, Marco, Tere y Gabriel, por su confianza, por estar conmigo en todo momento, por los valores que me han inculcado y por llenar mi vida de amor paz y alegría siempre, los amo.

A Pablo, porque es una parte muy importante en mi vida, gracias, por su amor, paciencia y apoyo en todo momento.

Evelyn

Quiero dedicar este trabajo investigativo a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar la vida.

A mis padres Ligia y Angel, mi hermano Daniel y a mis sobrinos Samanta y Mathyas, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora he obtenido.

A Francisco mi compañero inseparable le agradezco por su apoyo y amor.

A todas las personas que indirectamente incluyeron para que este proyecto se haga realidad

Lorena

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro tutor de tesis, Rodrigo Torres, por guiarnos en el desarrollo de este sueño, y por brindarnos con paciencia sus conocimientos, muchas gracias por todo.

Así mismo agradecemos de manera especial a la “Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez” por su confianza y apertura para realizar este trabajo.

Evelyn y Lorena

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	2
1.1. La Organización	2
1.1.1. Conjunto organizado	2
1.1.2. Elementos de las organizaciones.....	3
1.1.3. Tipos de organizaciones	5
1.2. La Asociación.....	9
1.2.1. Cómo se crea una asociación	10
1.2.2. Pasos para crear una asociación	11
1.2.3. Directiva de una Asociación	12
1.3. El Diagnóstico.....	13
1.3.1. Diagnóstico general.....	13
1.3.2. Diagnóstico Institucional	13
1.3.3. Diagnóstico participativo	14
1.4. Plan Estratégico.....	14
1.4.1. Visión.....	15
1.4.2. Misión	15
1.4.3. FODA.....	16
1.4.4. Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos	16
1.4.5. Implementación de estrategias.....	16
1.4.6. Elaboración de los planes de acción.....	17
1.4.7. Ejecución del plan Estratégico	17

1.4.8. Control y evaluación	17
1.5. La Comunicación	17
1.5.1. Elementos de la comunicación.....	18
1.5.2. Diagrama del proceso de la comunicación:	19
1.6. La Comunicación Organizacional.....	19
1.6.1. Definición de comunicación organizacional.....	21
1.6.2. Teorías de la Comunicación Organizacional	22
1.6.3. Elementos fundamentales en la gestión organizacional.....	26
1.7. Comunicación Interna:	31
1.7.1. Funciones de la comunicación interna	31
1.7.2. Canales de comunicación interna:.....	32
1.8. Comunicación Externa	40
1.8.1. Objetivos de la comunicación Externa.....	40
1.8.2. Públicos externos:	41
1.8.3. Formas de Comunicación Externa:	42
CAPÍTULO II	43
ASOCIACIÓN DE ARTESANOS Y COMERCIANTES “RODRIGO DE CHÁVEZ”.....	43
2.2. Antecedentes	43
2.2.1. Fines de la Asociación	44
2.2.2. Estructura administrativa interna de la Asociación.....	45
2.2.3. La Asamblea General de Socios	45
2.2.4. Directorio	46
2.2.5. Las Comisiones	47
2.2.6. Estructura Económica	47

CAPÍTULO III	48
DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS Y COMERCIANTES RODRIGO DE CHÁVEZ	48
3.1. Introducción	48
3.2. Objetivos	49
3.2.1. Objetivo General	49
3.2.2. Objetivos Específicos.....	49
3.3. Metodología	49
3.4. Actores Externos y sus Demandas	50
3.4.1. Clientes.....	50
3.4.2. Comunidad	52
3.4.3. Gobierno local.....	54
3.5. Actores Internos y sus Demandas	55
3.5.1. Asamblea general de socios y directorio.....	55
3.6. Análisis del Entorno.....	58
3.6.1. Mapa de poder.....	59
3.6.2. Amenazas y oportunidades	59
3.7. Análisis Organizacional	60
3.7.1. Cultura organizacional	60
3.7.2. Comunicación e información	60
3.7.3. Clima organizacional	61
3.7.4. Fortalezas y Debilidades.	61
3.8. Análisis de Encuestas.....	63
3.8.1. Población.....	63
3.8.2. Muestra.....	63

3.8.3. Análisis Encuesta Interna.....	64
3.8.4. Análisis Encuesta Externa.....	78
CAPÍTULO IV	99
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	99
4.1. Introducción	99
4.2. Objetivos	100
4.2.1. Objetivo General	100
4.2.2. Objetivos Específicos.....	100
4.3. Públicos	100
4.4. Mensajes.....	103
4.5. Estrategias	103
4.5.1. Matriz de Estrategias.....	104
4.6. Plan de Acción	107
4.7. Cronograma.....	113
4.8. Presupuesto	116
4.9. Ejecución.....	119
4.10. Control y Evaluación.....	119
CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES.....	123
LISTA DE REFERENCIAS	124
ANEXOS	129

RESUMEN

Siendo la comunicación un pilar fundamental en la vida del ser humano se ha visto necesario vincularla al ámbito organizacional con el interés de estudiar sistemáticamente la forma de comunicación al interior de las organizaciones.

Por lo cual el principal objetivo de este trabajo investigativo, es proponer un Plan Estratégico Comunicativo para el Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez, partiendo de una base conceptual básica, como también de los antecedentes históricos del Mercado Artesanal, estos conceptos y base histórica nos ayudó a desarrollar el plan estratégico.

Para esto se realizó un diagnóstico institucional participativo, con la finalidad de conocer la situación actual en el ámbito comunicacional interno y externo de la Asociación, en donde se identificó los actores internos, externos y sus demandas como también las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.

Los resultados de dicho diagnóstico nos ayudaron a determinar los principales problemas de comunicación y las posibles soluciones para que la Asociación mejore su gestión organizacional, lo cual fue el punto de partida para el diseño del plan estratégico.

Basadas en las variables definidas en el diagnóstico comunicativo previamente analizado, en este plan estratégico se presenta la propuesta de varias estrategias comunicativas para el Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez, mismas estrategias que contempla la determinación de principios, valores, visión, misión, objetivos, políticas y estrategias orientadas a aprovechar las fortalezas y oportunidades, con el propósito de minimizar o eliminar el efecto de las amenazas y debilidades identificadas en el diagnóstico.

ABSTRACT

Communications being a fundamental pillar of human life has been necessary to relate it to the organizational ambit with the interest of studying systematically the way of communication within organizations.

Therefore the main objective of this research work is to propose a strategic plan for the Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez, from a basic conceptual basis, as well as the Mercado Artesanal's historical background, these concepts and historical basis helped us develop the strategic plan.

For this we performed a participatory institutional diagnosis, in order to know the current situation in the internal and external communication field of the Association, where internal and external actors were identified and their demands as well as the strengths, weaknesses, opportunities, threats.

The results of this diagnosis helped us to identify the main communication problems and possible solutions for the Association to improve their organizational management, which was the starting point for designing the strategic plan.

Based on the variables defined in the communicative diagnosis previously analyzed, in this strategic plan presents the proposal of several communication strategies for the Mercado Artesanal Rodrigo Chavez, this strategies that provide for the determination of principles, values , vision, mission, objectives, policies and strategies to leverage the strengths and opportunities, in order to minimize or eliminate the effect of threats and weaknesses identified in the diagnosis.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación, estudiará diversas definiciones orientada a las ciencias de la comunicación, especialmente a la comunicación organizacional, se analizarán diferentes teorías de la misma para poner en evidencia, las diferencias, limitaciones y aportes que pueden brindar cada concepto.

La presente investigación pretende desarrollar un plan estratégico comunicativo para el Mercado Artesanal del sur de Quito con el fin de mejorar los procesos de comunicación internos y externos.

Este Plan Estratégico Comunicativo, se convertirá en el punto de partida para conocer las necesidades comunicacionales del Mercado Artesanal del sur de Quito, y a la vez: identificar, analizar, y caracterizar a la comunicación tanto en el área interna como externa, lo cual servirá para diseñar un sistema de información proactivo que anticipe las necesidades de comunicación.

Se utilizará la investigación descriptiva basada en las fuentes de información primarias y en los testimonios de cada uno de los socios que conforman la organización. Mediante esta información se realizará el análisis de las fortalezas y debilidades de la asociación, lo que servirá para conocer las estrategias que sean adecuadas para perfeccionar los procesos comunicativos de la Asociación de Artesanos.

Además, se utilizarán las fuentes de información secundaria: interna y externa, constituida por documentos legales, archivos internos, textos referentes al tema de comunicación, y encuestas a los clientes. Con esta información se realizará el análisis de las Oportunidades y Amenazas que impactarían al Mercado.

Mediante esta investigación y desarrollo de un plan estratégico, se pretende mejorar la comunicación organizacional del Mercado, logrando así conocer a los emprendedores, quienes con su fuerza de voluntad, constancia y trabajo, buscan sobresalir en el país, sin tener la necesidad de emigrar y separar a sus familias con el objetivo de buscar un mejor futuro

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. La Organización

Los seres humanos pasan la mayor parte de su tiempo en organizaciones, sean estas: empresariales, educativas, sociales, deportivas, religiosas, etc. De aquí la importancia de buscar una definición del término.

Según (Bartoli, 1992, pág. 90) “La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro social, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional”.

Se puede colegir de los conceptos anteriores que las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos.

Añade “La organización es a la vez acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”.(Bartoli, 1992, pág. 90)

1.1.1. Conjunto organizado

El conjunto organizado se refiere al grupo humano hacia un objetivo y propone los siguientes factores que la distinguen:

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros de la organización
- Distribución de roles y tareas a realizar.

- División de la autoridad y del poder formal
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo.
- Sistema de comunicación y coordinación
- Control de resultados

1.1.2.Elementos de las organizaciones

Los elementos son los recursos con los que cuentan las organizaciones y que necesitan para desarrollar sus actividades y lograr sus objetivos.

- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos naturales
- Recursos tecnológicos

El siguiente cuadro resume los elementos que componen una organización

Elementos que componen a una organización	Objetivos	Generales	Ej. Obtención de ganancias, producción de bienes, prestación de servicios, comercialización, etc.
		Específicos	Ej. Aumento del capital, captación del cliente, etc.
	Factores de la producción	Son aquellos factores que intervienen en la producción.	Ej. La tierra, el trabajo, y el capital
	Dirección	Es el proceso que se ejerce, para amortizar los objetivos individuales con los de la organización.	
	Recursos	Materiales	Ej. Edificios, rodados, muebles y útiles, instalaciones, etc.
		Inmateriales	El capital, la marca, la imagen, nombre, prestigio, símbolos etc.
		Humanos	El grupo humano que sostiene la organización como también su aporte de ideas, conocimientos e información
		Recursos naturales o energéticos:	La tierra, el agua, la luz solar; la energía en todas sus manifestaciones y los combustibles
		Tecnológico	El conocimiento acerca del desarrollo de determinadas actividades o áreas como así también la manifestación física de la tecnología en las máquinas.

Fuente: (Chiavenato, 2002, pág. 102)

1.1.3. Tipos de organizaciones

Según (Chiavenato, 2002), “Las organizaciones son extremadamente variadas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes”.

Están clasificadas según sus objetivos, estructura y características principales se dividen en:

- Organizaciones según sus fines
- Organizaciones según su formalidad
- Organizaciones según su grado de centralización.

1.1.3.1. Organizaciones Según Sus Fines

Estas se dividen en:

Organizaciones con fines de lucro

Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines el generar una determinada ganancia o utilidad.

Organizaciones sin fines de lucro

Se caracterizan por tener como factor principal; generar un rol o función en la sociedad sin ganancia o utilidad por ello. Ejemplo de ello son: El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.

1.1.3.2. Organizaciones Según su Formalidad

Estas se dividen en:

Organizaciones Formales

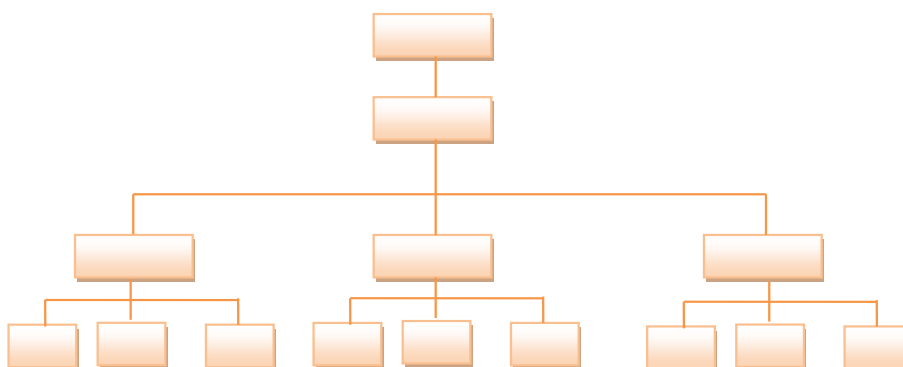
“La organización formal se rige a normas y reglamentos, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido”. (Chiavenato, 2002, pág. 102),

Las organizaciones formales, pueden estar contenidas en uno o más de los siguientes tipos de organización:

Organización Lineal

Se basa en una estructura más simple, una relación lineal entre gerentes y trabajadores, el gráfico lo evidencia de manera clara.

ESTRUCTURA LINEAL



Fuente:(Gelaberte, 2006)

Organización Funcional

Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones el gráfico lo evidencia de mejor manera.

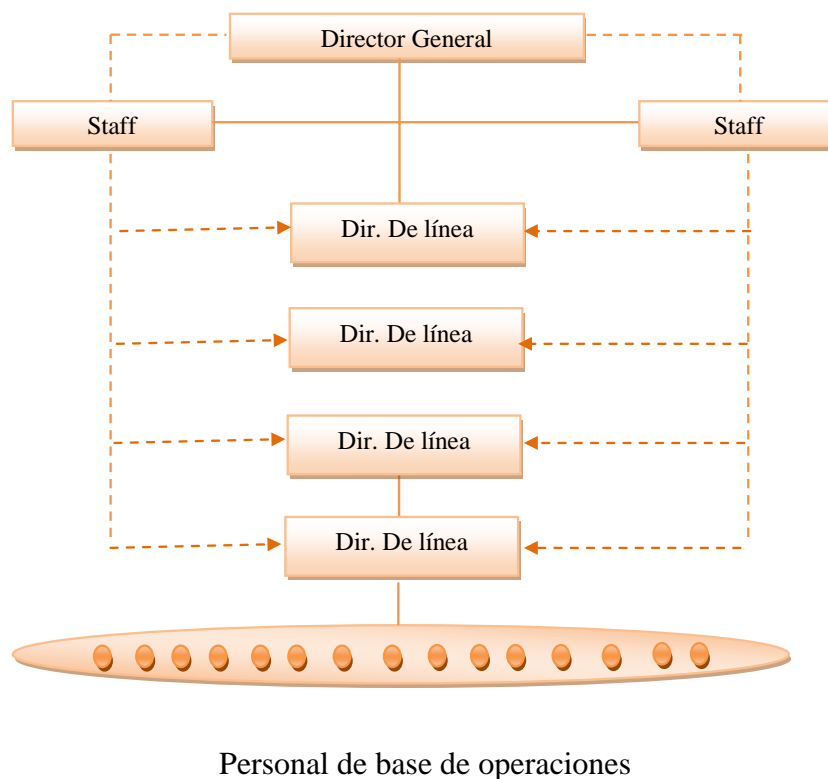


Fuente: (Gelaberte, 2006)

Organización Línea-Staff

El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir su desventaja. Como se puede evidenciar de mejor manera en el siguiente gráfico.

ESTRUCTURA DE LÍNEA Y STAFF



Fuente: (Gelaberte, 2006)

Comités

Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. algunos cumplen funciones administrativas, técnicas; estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones.

Organizaciones Informales

Son grupos pequeños cuyas metas y objetivos no están claramente definidos y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos.

A continuación se muestra un cuadro comparativo que resume los conceptos de las organizaciones formales e informales.

CUADRO COMPARATIVO DE LA ORGANIZACIÓN FORMALES E INFORMALES

ORGANIZACIÓN FORMAL	ORGANIZACIÓN INFORMAL
Determinada por la dirección de la organización	No determinada por la organización formal
Estructurada Rígida Definida Durable Normas formales	Débil Flexible Poco definida Espontánea Normas tácticas

Fuente:(Gelaberte, 2006)

1.1.3.3. Organizaciones Según su Grado de Centralización

Se dividen en:

Organizaciones Centralizadas

En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior como los gerentes o directivas de una organización.

Organizaciones Descentralizadas

En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible.(Tipos de organización, 2013)

1.2. La Asociación

“La asociación se la define como el conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común, legal y determinado” (Bolunta, 2002)

A las asociaciones se las puede identificar mediante ciertos parámetros:

Persona jurídica

Formada por varias personas o colectivos.

Con un interés compartido

Se crea con una finalidad particular o general que comparten las personas que se asocian.

Sin ánimo de lucro

Los beneficios, patrimonio, dinero, etc. que posee no se pueden repartir entre las personas socias sino que se deben usar para cumplir la finalidad de la asociación.

Funcionamiento democrático

Todas las personas socias tienen los mismos derechos y deberes siendo la Junta Directiva el órgano máximo decisorio.

1.2.1. Cómo se crea una asociación

En el sitio web Bolunta, varios autores,(Natxo, y otros, 2002)señalan que una asociación puede ser creada por cualquier persona física o legal bajo las siguientes condiciones:

- Que las personas que crean la organización sean mayores de edad y si son menores de edad autónoma o no autónoma con consentimiento de sus tutores / as legales.
- Que sean jurídicamente responsables de sus actos
- Las personas extranjeras tienen derecho de crear asociaciones o formar parte de ellas siempre y cuando se aplique la ley en cada caso.

1.2.2. Pasos para crear una asociación

Para conformar una asociación se necesitan un número mínimo de tres personas, estas pueden ser: físicas o jurídicas que estén de acuerdo con el propósito de la asociación, (Bolunta, 2002).

Es necesario elaborar normativas sobre el funcionamiento de la asociación, ello ayuda a delimitar sus objetivos y definir el modelo organizativo. Las normas también establecen elementos como:

- Nombre, siempre dando referencia a los fines para la cual fue creada. Además, servirá para distinguirla del resto de asociaciones inscritas.
- Fines y actividades de la asociación.
- Duración de la asociación siempre y cuando no se constituya por tiempo indefinido.
- Domicilio, si es público, se deberá adjuntar un certificado de autorización y en caso de ser el domicilio de los socios se hará constar su carácter provisional.
- Se debe convocar a reuniones después de un tiempo determinado para la elección y sustitución de cargos de presidencia, secretaría y tesorería etc. En estas reuniones se debe definir y tratar las funciones y competencias, la duración del cargo, las causas de cambio de directiva.
- Delimitar requisitos de admisión y expulsión de las y los socios, como también se definirán los derechos y obligaciones incluyendo las consecuencias al no pagar las cuotas por parte de las y los asociados.
- Es necesario mantener evidencias de la administración, contabilidad y documentación.

1.2.3. Directiva de una Asociación

Una asociación se conforma por personas denominadas socias y socios, estas personas deberán realizar una primera reunión oficial en la cual el objetivo principal es aprobar la creación de la asociación y elegir la directiva, aunque no es obligatoria, ya que la asamblea puede asumir las funciones, aunque es ideal elegir al menos tres personas encargadas: Presidente, secretaria y tesorera como también las funciones de las mismas, todo lo decidido en la reunión deberá ser documentado.

Presidencia (obligatorio)

Representa a la asociación, dirige los debates de la asamblea, convoca las reuniones de la asamblea y revisa las actas, los documentos que le presentan secretaria y tesorería.

Vicepresidencia (opcional)

Es apoyo del presidente y en ausencia, asume su cargo.

Secretaría (obligatorio)

Sus funciones son la documentación de la asociación, se encarga de levantar, redactar y firmar las actas de las reuniones de los socios.

Tesorería (obligatorio)

Su responsabilidad, los recursos de la asociación, en la elaboración de presupuesto, en sí en toda la contabilidad

Vocalía (opcional)

1.3. El Diagnóstico

Según (Prieto Castillo, 1990) La palabra diagnóstico proviene del griego y significa “distinguir”, “discernir”, “conocer”. Para llegar a conocer es preciso primero distinguir y discernir.

El diagnóstico es un proceso de investigación que permite conocer la realidad, e identificar los problemas y necesidades. Es decir, el diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, para proponer cambios en el mismo, cuyos resultados sean previsibles.

Existen 3 tipos de diagnóstico fundamentales:

- Diagnóstico general
- Diagnóstico institucional
- Diagnóstico participativo

1.3.1. Diagnóstico general

Este diagnóstico se caracteriza por tener algunos pasos fundamentales como son:

- Identificación del problema
- Elaboración de un plan de diagnóstico
- Proceso de recopilación de datos
- Sistematización de la información o análisis de datos
- Informe final, basado en trabajo bibliográfico

1.3.2. Diagnóstico Institucional

Es un proceso de investigación que permite conocer la realidad organizativa de la institución, tiende a diseñar planes estratégicos para su buen desempeño.

Tiene 5 pasos fundamentales:

- Identificación de actores externos y sus demandas
- Identificación de actores internos y sus demandas
- Elaboración de una base de datos
- Análisis del entorno
- Análisis Organizacional

Con el análisis del entorno y organizacional, se hace un listado de oportunidades, uno de amenazas, otro de fortalezas y por último de debilidades, en función de la información proporcionada por los actores internos y externos, con esta información se hace una matriz FODA.

1.3.3. Diagnóstico participativo

Este diagnóstico se lleva a cabo en un determinado lugar y hace a la gente partícipe del mismo, es decir, es un proceso de investigación en el cual, participan de las actividades y las decisiones las personas que son miembros de la comunidad.

Existen 5 pasos fundamentales:

- Identificación del problema
- Elaboración del plan de diagnóstico
- Proceso de recopilación de información
- Análisis de datos
- Elaboración del informe de diagnóstico

1.4. Plan Estratégico

El concepto de Planificación Estratégica ha sido definido por varios autores. Uno de ellos (Kotler, 1993) explica que la Planificación Estratégica “es el proceso gerencial para desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

En resumen la planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa que sirve para establecer los propósitos, objetivos, políticas y

estrategias básicas, de esta manera se desarrolla el plan con el fin de ponerlos en práctica.

Existen varios enfoques respecto a cómo debe desarrollarse este proceso. (Fred (Davis, 1953) propone un esquema que se muestra en la figura siguiente, para el Proceso de Planificación Estratégica:



Fuente:(Fred David, 2003)

1.4.1. Visión

David señala que la visión es la respuesta a las preguntas ¿Qué queremos ser? ¿Hacia dónde voy? ¿Cómo quiero ver a mi empresa en el futuro? ¿Cómo quiero que mis clientes me vean en el futuro?

La visión organizacional debe tener enfoque de tiempo, integrar a la empresa en su conjunto, ser motivadora y positiva, proyecta sueños y anhelos aterrizados en la realidad, incorporar valores empresariales, usar un lenguaje sencillo y positivo para permitir que todos se identifiquen con ella.

1.4.2. Misión

Es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización. Esta debe incluir, qué clase de organización es, qué le motivó a constituirse, qué tipo de productos o servicios ofrece, quiénes son sus clientes, en qué mercado desempeña sus funciones y cómo realizará la gestión.

1.4.3.FODA

El FODA, permite analizar la situación actual de la organización tanto en el entorno externo como el interno.

F:	• Fortalezas: Aspectos Internos en los que la empresa es competitiva.
O:	• Oportunidades: Factores Externos que pueden aparecer en el futuro de la empresa y que ésta debe aprovechar.
D:	• Debilidades: Aspectos internos en los que la empresa está fallando y requieren corrección.
A:	• Amenazas: Factores externos que están presentes o se pueden presentar en el futuro y causar un perjuicio en la empresa.

Fuente:(Orlich, 2008)

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

1.4.4. Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos

Las metas y objetivos son considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de una organización. “Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategia. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo”. (Fred David, 2003)

1.4.5. Implementación de estrategias.

Para desarrollar las estrategias se debe primero preparar a la organización tanto en sus aspectos estructurales como organizativos, así como se debe preparar los recursos y al factor humano, para asumir el cambio.

1.4.6. Elaboración de los planes de acción

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizará las acciones.

1.4.7. Ejecución del plan Estratégico

Para implementar y ejecutar el plan estratégico se realiza el diseño del mapa estratégico que permite organizar, comunicar y controlar la estrategia que se va a utilizar.

1.4.8. Control y evaluación

Se entiende como un instrumento o herramienta que provee información a quien debe tomar decisiones sobre el proyecto que se está ejecutando.

1.5. La Comunicación

La comunicación consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes, es fundamental para vivir, es la base para el mejoramiento y desarrollo de los pueblos.

Joan Costa (1997), señala que “La comunicación no constituye una parte de la psicología, sino el principio mismo que rige las relaciones entre el hombre y el mundo, entre el individuo y la sociedad, determinando la fenomenología del comportamiento humano”. (pág. 68)

La historia de la comunicación tiene su origen desde la existencia del hombre, siempre buscó una forma de comunicar sus pensamientos y acciones, a través de la transmisión y recepción de ideas, mensajes e información; en los últimos años se fueron desarrollando distintas formas que nos permitieron acceder a diferentes tipos de comunicación: visual, verbal, no verbal, escrita, auditiva, etcétera.

1.5.1. Elementos de la comunicación

La comunicación es considerada como un proceso humano de interacción que va más allá del simple traspaso de información, se puede decir que es una necesidad sociocultural más que un proceso mecánico y los elementos claves de este modelo son:

Transmisor o Emisor

Produce el mensaje y lo envía.

Receptor

Acepta la señal enviada y lo interpreta.

Código

Conjunto de signos y reglas que el emisor y el receptor conocen y que sirven para codificar y decodificar el mensaje.

Mensaje

Enunciado enviado por el emisor y recibido por el receptor.

Canal

Medio físico por donde circula el mensaje.

Situación

Circunstancias psicológicas, sociales, emocionales, etc. que rodean al Emisor y al Receptor y que condicionan el mensaje e influyen en su transmisión y recepción.

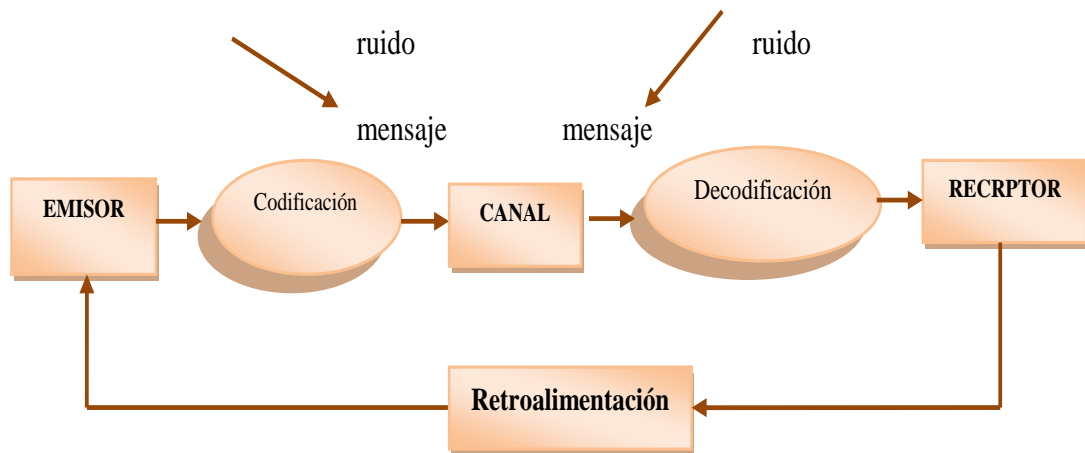
Referente

Elemento, situación real a la que se “refiere” el emisor.

Ruido

Cualquier interferencia que, afectando a cualquiera de los demás elementos, produce el fracaso del acto de comunicación.

1.5.2. Diagrama del proceso de la comunicación:



Fuente: (Yunes)

1.6. La Comunicación Organizacional

La comunicación y la organización se encuentran estrechamente vinculadas, ya que las dos buscan obtener resultados positivos para satisfacer las necesidades sociales. Señala (Bartoli, 1992)

La comunicación organizacional, nace con el grupo social, “El concepto de comunicación unido al de organización aparece con el interés de estudiar sistemáticamente la forma en que se lleva a cabo la comunicacional interior de las organizaciones en la sociedad moderna”.(González Ávila, 2004)

El origen de la comunicación organizacional se lo puede encontrar en las relaciones públicas , durante el siglo XIX las agencias dedicadas a las relaciones públicas ofrecían servicios de publicidad o relaciones con los medios, es decir brindaban

servicios de información a través de los medios de comunicación, pero este servicio, en esta época, fue utilizado generalmente durante la segunda Guerra mundial, con el motivo específico de realizar propaganda para los dos bandos, por lo cual varios autores describieron negativamente a las relaciones públicas.

Por ello estudiosos de las relaciones publicas debieron buscar una teoría, en la cual se dé una mirada diferente a las relaciones públicas, un cambio de imagen y de su propósito, por esta razón se crea la idea de (goodwill) buena voluntad, basada en establecer políticas generales encaminadas al servicio e interés público y definir actividades en las organizaciones, mediante el desarrollo de esta nueva visión de las relaciones publicas se busca tener una aceptación positiva del público.(García Orosa, 2005)

En la actualidad las relaciones públicas han ido evolucionando, siendo parte y eje central de la ahora llamada comunicación organizacional.

El compromiso organizacional aumenta a medida que la comunicación es más clara acerca de las interacciones organizacionales, actividades, desempeño, etc.

Las organizaciones son el lugar en donde los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo, por lo cual es donde se generan gran parte de sus problemas.

Uno de estos problemas, es la forma en que los gerentes o las autoridades de una organización estructuran las empresas, la mayoría siguen apegadas al modelo militarista jerárquico (buena acción-premio, mala acción-castigo), ya que no están abiertas al cambio y a escuchar a aquellas personas quienes no forman parte de las cabezas o cúspide jerárquica en la empresa.

Las organizaciones sin duda se encuentran en un estado de crisis y mientras este modelo jerárquico siga implantado en las organizaciones existirá, inconformidad, ineficiencia, malestar, lo cual conlleva a que la producción de las organizaciones decaiga y en futuro no muy lejano produzca el cierre de las organizaciones.

Por tanto, se han visto modelos que podrían ayudar a que las organizaciones funcionen mejor según (Katz & Kahn, 1978)desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. También estos autores vieron la posibilidad de aplicar la psi sociología y mediante esta, analizar a las organizaciones dando como resultado una propuesta que la teoría organizacional se libere de las opresión y limitaciones del sistema militarista- jerárquico y que comience a utilizar la teoría general de sistemas.(Campos Santelices, 1942)

1.6.1. Definición de comunicación organizacional

A través del tiempo se han dado varios conceptos de comunicación organizacional, señalaremos algunos de ellos:

(Katz & Kahn, 1978). Definen a la comunicación organizacional como, “el flujo de información, el intercambio de mensajes y la transmisión de los mismos dentro de las organizaciones”. Estos autores dan más importancia a los mensajes que fluyen en una organización dando prioridad a la comunicación interna sin tomar en cuenta al entorno.

Por otra parte(Zelko & Dance, 1965)Perciben a la comunicación organizacional como: “La comunicación interdependiente entre la comunicación descendente ascendente y la horizontal *comunicación interna*, y las relaciones públicas, ventas y publicidad *comunicación externa*”.(pág. 200)

Presentan estos autores una definición más completa ya abordando elementos que incluyen a la comunicación externa e interna.

(González Ávila, 2004)“La comunicación organizacional es mejorar la calidad de los mensajes intercambiados entre los miembros de las organizaciones y de estas con el público externo, con el fin de que la organización cumpla eficazmente sus metas”. (pág. 15)

(Thayer, 1968, pág. 50)“La comunicación organizacional es el flujo de datos que sirve en la organización a los procesos comunicativos”

Cada uno de estos autores han presentado diferentes definiciones de la comunicación organizacional pero todos llegan a una conclusión, la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades que facilitan el flujo de mensajes entre las personas que pertenecen a una organización y su medio para poder alcanzar objetivos en común.

1.6.2. Teorías de la Comunicación Organizacional

En la modernidad la comunicación organizacional ha ido evolucionando por lo cual se puede identificar, principalmente la teoría clásica, teoría humanista y teoría de sistemas

Es importante estudiar estas teorías debido a que son las más importantes y las que mayor relación tienen con la comunicación en las organizaciones.

1.6.2.1. Teoría a clásica

Se originó a partir de la revolución industrial, esta concibe al trabajador como un ser económico el cual recibe una justa remuneración por un determinado trabajo y su objetivo es mejorar las formas de desarrollar y selección de las tareas delegadas al trabajador.

Thayer(1968) reconocido como Padre de la administración científica señala que la escuela clásica despertó el interés de las personas por el trabajo, se basa en que solo el trabajo puede llevar a una mayor eficiencia de sus trabajadores, reconocimiento y productividad a la organización

(Fayol, 1949) Pionero de la teoría clásica de la administración propone normas que involucran un cambio estructural de las organizaciones. Fayol (1949) Resumió esta teoría según sus investigaciones en una serie de principios: la división del trabajo, la

disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc.

La teoría clásica se encuentra estrechamente vinculada con la escuela burocrática en el texto (Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas, 2007) señala Weber que en las organizaciones es necesario una jerarquización, un modelo normativo de dominación, para lograr un control efectivo sobre el personal que trabaja bajo su mando.

En conclusión se puede decir que la principal función de la teoría clásica es tener una estructura organizada con el objetivo de tener mayor producción mediante el trabajo de los empleados utilizándolos solamente para alcanzar metas de producción en las organizaciones dejando a un lado la parte humana del empleado.

1.6.2.2. Teoría de las relaciones humanas

Esta teoría nace en los Estados Unidos con su representante Elton Mayo, en la compañía "*Western Electric Company*" ubicada en el barrio de Hawthorne Chicago, inició sus estudios y experimentos sobre el valor que tiene el trato humano, surgió como respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración ya que esta se centraba en la eficiencia y productividad de sus trabajadores dejando a un lado el factor humano por lo contrario la escuela de relaciones humanas su mayor preocupación es el hombre y el grupo social.

Por otro lado (Jablin, 1986) Tiene una perspectiva más amplia de las relaciones humanas, la participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización, y en el flujo libre de la comunicación abierta entre los empleados y gerentes de las organizaciones generando confianza entre todos los miembros de la misma.

Se puede concluir que la teoría humanista en términos generales se enfoca en lo que el trabajador piensa y siente, ve a la organización desde el lado humano, y para esto

propone el libre flujo de información entre todos los integrantes de la organización ya que esto llevaría a que exista un aumento de la comunicación, participación y confianza de los empleados en la organización y provocaría mayor interés en el trabajo.

1.6.2.3. Teoría de los sistemas sociales

También llamada teoría general de los sistemas (TGS) Surgió a principios de la década de los 50's, con los estudios del alemán (Bertalanffy L. , 1950) Quien señalaba que esta teoría no servía para solucionar problemas, pero si para intentar, producir teorías o conceptos que pueden ser aplicados en la realidad.

Bertalanffy es considerado el padre de la teoría del sistema, señala que la teoría general del sistema es “Un complejo de elementos en interacción que tienen un fin común”(pág. 50) También hace referencia al vínculo, de la teoría organizacional con la teoría general del sistema ya que las dos estudian: la interacción entre individuos, interacción de individuos con el medio ambiente del sistema y su desarrollo general, como también los problemas de estabilidad del sistema.

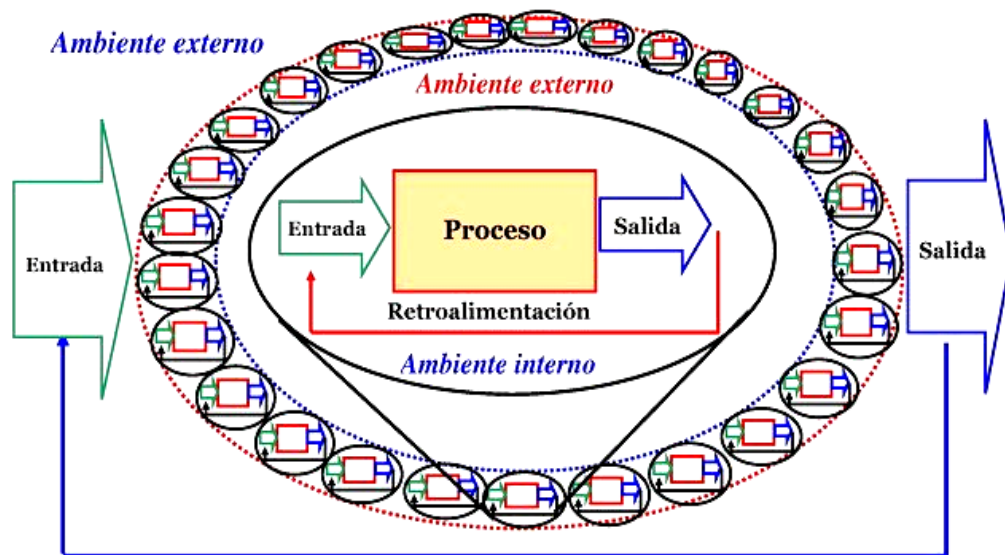
Para (Huse & Bowditch, Comportamiento en las Organizaciones, 1973, pág. 27). El sistema es como: “Una serie de partes independientes que se relacionan entre sí, de modo que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de los subsistemas afecta al todo”.

También estos autores señalan algunas características que definen a la organización como un sistema :

- La organización está compuesta de una gran cantidad de subsistemas, los cuales son independientes pero se relacionan entre sí.
- La organización trata de lograr y mantener un equilibrio ante las relaciones positivas y negativas.
- La organización tiene múltiples fines, funciones y objetivos.

- La organización son (sistemas) abiertos dinámicos o cerrados estáticos, tiene entradas, salidas y límites.

Se puede concluir que las organizaciones son sistemas que pueden ser abiertos o cerrados, que están formados por partes llamadas subsistemas que mantiene una interrelación. Para una mejor explicación se puede ver en el gráfico.



Fuente: (¿Qué es la Teoría General de Sistemas?)

1.6.2.4. Sistema abierto y Sistemas Cerrados

Es difícil determinar en donde comienza y donde termina los sistemas, es posible pasar de un sistema a otro ya que entre ellos se complementan porque deben cumplir objetivos o propósitos en común. Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados (Goldhaber, 1986) afirma que los sistemas abiertos son dinámicos y se encuentran en constante cambio ; mientras los sistemas cerrados son estáticos.

Según (Fisher & Hawes, 1972) señala que “un sistema puede ser considerado como abierto o cerrado según sea la naturaleza de sus fronteras” por lo cual explican las diferencias entre ambos sistemas:

- Sistema cerrado tiene limitaciones que no permiten ninguna interacción con el medio ambiente, en conclusión. Es estático, predecible, inalterable.

- Sistema abierto, por el contrario, tiene límites penetrables que permiten las interacciones del sistema con el medio ambiente. En conclusión el sistema es dinámico, cambiante, impredecible y alterable.

Entradas: también se la conoce como ingresos del sistema y estas son: los recursos naturales, los recursos humanos o de información del medio ambiente ya que sin estos elementos es imposible que el sistema se ponga en marcha.

Transformaciones: Se conoce de esta manera al proceso mediante el cual las entradas se convierten en salidas. En una organización, la transformación ocurre cuando los productos son diseñados y construidos, los individuos son educados y capacitados y los servicios proporcionados o vendidos.

Salida: Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Siempre la salida responde a un ciclo repetitivo ya que la salida se va a convertir en entrada de otro, que la procesará y mediante este proceso se la convertirá en otra salida.

En el caso de las organizaciones las salidas del sistema pueden evidenciarse en resultados como productos o los servicios.

Feedback: pilar fundamental de proceso del sistema, mediante un proceso natural cíclico de los sistemas las salidas del sistema vuelven al sistema como nuevas entradas. La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información retroalimentada.

1.6.3.Elementos fundamentales en la gestión organizacional

Joan Costa (1999) demuestra que todas las decisiones, actividades, realizaciones y mensajes que genera la organización de manera general pueden resumirse en 5 elementos fundamentales como son: Identidad, Cultura Organizacional, Acción Global, Comunicación Integrada e Imagen.

El triángulo identidad, cultura, personalidad, define el ser de la empresa. La acción, define el hacer. La comunicación, el decir. La imagen el ser para mí, una imagen mental. La imagen pública es la suma de las imágenes individuales que coinciden. (pág. 157)

La explicación de estos conceptos es:

Quién es la organización: Equivale a su identidad

Qué hace: Se expresa en actos, decisiones, actuaciones

Qué dice: Significa "qué comunica"

Qué es para mí la organización: Es la "imagen"

El Cómo: Es el paso central obligado a través de la acción.

1.6.3.1. Identidad Organizacional

La identidad, es la esencia de la organización, lo que la diferencia de las demás, pues todo lo que es y hace la organización son señales de identidad. Joan Costa (1997) la define como el ADN de las empresas y lo explica en dos formas: objetiva y subjetiva.

La forma objetiva, Joan Costa lo analiza en dos parámetros:

- Lo que la organización es: Básicamente es la historia, su estatuto legal, el directorio, la trayectoria, su dirección, el organigrama, el capital y posesiones
- Lo que hace: Son las actividades más importantes que realiza la organización y crea todo el sistema racional y productivo.

La otra cara corresponde a la subjetivación de la identidad la cual procede de otro parámetro:

- Lo que dice “que es y hace” es todo mensaje o información que ha manifestado la organización a los diferentes públicos, siempre en relación con lo que es la organización.

De esta manera, se puede observar la relación entre la Identidad “que es”, la Acción “qué hace” y la Comunicación “qué dice”. (Costa, 2003)

Es así, como la interpretación de la identidad, de “qué es” y “qué hace” la organización, pasa a “cómo lo realiza” y “cómo lo comunica”, mediante este proceso, el público descubre el estilo de la organización y su conducta, esta apreciación social define lo que es la cultura organizacional y se manifiesta con la comunicación, lo que da nacimiento a la imagen pública.

Signos de la Identidad

Los signos de la identidad se los puede analizar de la siguiente manera:

Lingüística

La identidad de la organización empieza por un símbolo lingüístico como es el nombre de la organización, el cual, es un elemento muy importante que se convierte en un signo visual como es el logotipo.

Icónica

Es la identidad basada en la imagen y tiene la capacidad de ser percibida rápidamente.

Cromática

Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo simbólico.

Este es el orden del uso de los signos de identidad corporativa que Joan Costa(1999) explica, el cual permite que el efecto de constancia en la memoria del público se desarrolle, y la identidad supere su función inmediata y se convierta en una imagen.

1.6.3.2. La Cultura Organizacional

Son los valores, creencias, ideologías, filosofías, actitudes, expectativas y normas, compartidos por los miembros de la organización, e incluye, historias, mitos, estructuras de poder, ritos, rutinas, sistemas de control y símbolos.

Para Stephen P. Robbins(2004), “Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”.

Por otro lado, Marisa del Pozo(2004) Argumenta que la “Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos”.

La cultura organizacional es una creación comunicacional, porque los modelos de enseñanza y aprendizaje, requieren de una interacción y retroalimentación entre los miembros, lo cual permite desarrollar una historia que establezca las actividades que se admiten en una organización y las que no, los valores, las creencias, el lenguaje, los símbolos y significados con los que se identifican.

El concepto de Schein(1988, pág. 311) Es muy claro para explicar los cambios de la cultura organizacional en dos componentes fundamentales:

El núcleo: Donde moran las presunciones y las creencias básicas que son comunes a la mayoría de los miembros de la organización, que cambian difícilmente y cuyas manifestaciones son poco visibles y pre conscientes.

La periferia: A la que pertenecen las manifestaciones superficiales de la cultura, es decir, aquellos comportamientos explícitos, fácilmente perceptibles y modificables.

De esta manera, “la cultura marca la identidad y el comportamiento de la organización; lo que es y lo que hace. Su función básica, se centra en la realidad actual y de la futura”.(Doopler & Lauterburg, 1998).

El objetivo final es la reducción de la complejidad mediante la comunicación para que todos los miembros de la organización conozcan lo que se considera bueno y malo, garantizando de esta manera las relaciones internas y la atracción hacia fuera.

1.6.3.3. La Imagen Organizacional:

“La imagen es una representación mental, capaz de determinar las conductas y opiniones del público.”(Costa, La Comunicación en Acción, 1999, pág. 86).

Para Joan Costa (Imagen corporativa en el siglo XXI, 1998), la imagen mental se forma por ciertos estímulos externos de la comunicación, y pueden ser divisados de manera positiva o negativa, voluntaria o aleatoria, lo cual se estabiliza en la memoria del público. En otras palabras, la imagen organizacional es lo que la gente percibe de la entidad, ya sea por las actividades que hace la organización y cómo lo hace, la confianza que da, la calidad del servicio, lo que defiende, el para qué, el qué y el cómo.

Las imágenes mentales tienden dos formas principales de evolución:

El desgaste: esto quiere decir que la imagen mental se puede debilitar constantemente por el olvido, y ocurre cuando se produce un déficit de estímulos, una incoherencia entre los estímulos recibidos o una escasa fuerza de implicación psicológica.

La obsolescencia: Donde la imagen retenida es estimulada y con ella reforzada consecuentemente en el espacio y tiempo.

En conclusión, la imagen organizacional, implica a todas las partes de la empresa, no sólo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa, cualquier comportamiento de la empresa puede evaluarse en términos de imagen.

Por ejemplo si en una organización, la imagen sectorial es mala, aunque la organización de ese sector desarrolle adecuadamente su acción, su imagen se verá afectada por el sector.

1.7. Comunicación Interna:

La comunicación interna, está enfocada al personal que conforma la organización, es decir al principal cliente, el trabajador. “Es una herramienta de gestión que permite la interacción humana dentro de las organizaciones y a la vez está orientada a la calidad en función del cliente”(Costa, 1998). Es una herramienta importante porque aumenta la satisfacción entre el personal y por tanto la rentabilidad final de la organización.

Sus objetivos principales son: Que el personal interno conozca lo que la organización hace, a donde se quiere llegar, e integrar a las personas para incrementar la motivación y por ende la productividad.

1.7.1. Funciones de la comunicación interna

Según la Association Française de Communication Interne, afirma que las funciones principales de la comunicación interna son seis: Investigar, orientar, informar, motivar y coordinar, organizar campañas y formar (Del Pzo Lite, 1997).

Investigar: Es conocer mejor la historia de la organización, su cultura, y el funcionamiento de la organización.

Orientar: Capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la organización, para formar y educar en comunicación.

Informar: Permite tener una difusión coherente para dar respuesta a las necesidades de información del público interno.

Motivar y Coordinar: Una buena comunicación motiva al personal, porque se aclara a los empleados qué es lo que deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar su rendimiento. “Es importante conocer el clima social y el ambiente de trabajo para mejorar las relaciones de los públicos internos y la productividad organizacional” (Stephen P, 2004).

Organizar Campañas: Es uno de los objetivos de los trabajadores que tienen la misión de organizar sesiones de comunicación interna para obtener información precisa y transmitirla.

Formar: sirve para ayudar a perfeccionar las capacidades de comunicación que tienen los miembros de la organización.

1.7.2. Canales de comunicación interna:

Los canales de comunicación, son los conductos por los cuales se transmiten los mensajes, que adoptan varias formas o vehículos. En las organizaciones la comunicación es indispensable, por este motivo, se establecen la diferencia en dos formas de comunicación: formal e informal.

1.7.2.1. Comunicación Formal:

La comunicación formal, transmite los mensajes oficiales de la organización, respetando y siguiendo un orden jerárquico, otorgando una visión clara de los orígenes de la información; en este tipo de comunicación, la forma que más predomina es la composición escrita, pero también puede ser oral en los discursos, las reuniones formales de evaluación, o las entrevistas de trabajo.

La realidad formal de una empresa está compuesta por dos aspectos fundamentales en la comunicación: una organización funcional y una organización jerárquica.

La organización funcional se basa en analizar por separado cada una de las diferentes tareas o funciones que en ella se realizan, con el fin de conseguir un mejor funcionamiento global. Mientras que la organización jerárquica muestra las líneas de autoridad que se encuentra en la empresa a través de una organización formal, de sus tareas, desde la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la compañía.

La comunicación formal que se deriva de una organización funcional y jerárquica se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales como son: La comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Comunicación Descendente:

Es el mensaje que se emite desde el nivel jerárquico superior hacia los empleados. Tiene como objetivos: Dirigir, orientar la realización de tareas a los subordinados y colaboradores, instruir, controlar, evaluar el desempeño, motivar el comportamiento deseado, regularizar las políticas y metas, transmitir cultura organizacional, valores, proporcionar a las personas la información sobre: cuál es su función, cómo hacerlo y lo que se espera de ellas.

La comunicación descendente se puede realizar por medios orales o escritos. Los medios orales son más rápidos, pero presentan el problema de su escasa fiabilidad e interpretación, lo que provocaría la distorsión del mensaje, por lo que es preferible que quede siempre una constancia por escrito.

Gerentes y jefes de grupo se comunican con los empleados, para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Pero la comunicación descendente no tiene que ser de palabra ni en persona. Cuando la dirección envía cartas a los empleados para notificarles las nuevas normas de permisos, se trata de comunicación descendente. (Stephen P, 2004, pág. 704)

Algunos ejemplos de comunicación descendente son: Publicación de boletines, periódicos internos, folletos informativos, reuniones de carácter informativo, memorándums, correos electrónicos, cartas personales entre otros.

Ejemplo práctico:

En la empresa de Servicio Financiero, Centuria S.A. la comunicación descendente se da por medio de:

Correos electrónicos:

Mediante el mail se envía información a los empleados sobre actividades diarias que deben hacer, citas, horarios, informes de trabajo y plazos.

Reuniones semanales:

Las reuniones sirven para informar a los empleados el estado de cada cliente, desarrollar el cronograma de trabajo semanal, analizar propuestas, dar soluciones a problemas, informar a los trabajadores de aumentos de sueldo o puestos que han sido reemplazados.

Pizarra de anuncios:

Se fija información que se comunica al personal desde la dirección: por ejemplo, resultados, descripción de nuevos servicios, proyectos en fase de lanzamiento, ilustraciones de algunos acontecimientos que interesan a la organización etc.

Comunicación Ascendente:

Permite a los subordinados plantear preguntas, sugerencias, o problemas hacia la jefatura. Los informes se envían hacia la autoridad para comunicar a la administración de mayor nivel, el progreso de los objetivos planteados o los problemas actuales, en otras palabras, la comunicación ascendente mantiene a los

directivos al tanto de la forma en que sus empleados se desempeñan en las diferentes áreas de la empresa y en la organización general.

Su buen funcionamiento, alivia las tensiones de los empleados, porque comparten información relevante con sus superiores, de esta manera el nivel jerárquico superior, determinará la efectividad de su comunicación descendente, ya que es una fuente primaria de feedback que los directivos necesitan para tomar decisiones a la hora de dirigir la organización sobre acontecimientos diarios que se pueden producir.

Algunos ejemplos de comunicación ascendente son: Informes de desempeño, buzones de sugerencias, encuestas de actitudes de empleados y ambiente de trabajo, procedimientos de atención de quejas, etc.

Sin embargo, según Marisa del Pozo(1997), existen problemas que dificultan la efectividad de los canales de comunicación ascendente.

“Es arriesgado para los trabajadores contarles a sus jefes problemas que existen en la organización o quejas que tienen de la comunicación descendente. Los empleados temen las retribuciones, por lo que sólo comunican a sus jefes mensajes favorables”(pág. 125).

En este caso, para que se desarrolle una buena comunicación interna, es importante que los directivos demuestren el interés hacia la comunicación ascendente honesta porque motiva a los trabajadores a facilitar el feedback necesario para conjuntamente dirigir mejor las actividades organizacionales.

Ejemplo práctico:

Fedex tiene un programa computarizado de comunicación ascendente. Cada año todos sus empleados, llenan encuestas sobre el ambiente de trabajo y hacen evaluaciones de la Administración. Este programa recibió una mención de parte de los jurados del premio Estadounidense de calidad Malcolm Baldrige como una fortaleza de recursos humanos. (Stephen P., 1998, pág. 285)

Comunicación Horizontal:

Presenta el mensaje a través de intercambios laterales; “cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre gerentes del mismo nivel, o entre personas del mismo rango, se refiere a la comunicación horizontal” (Stephen P, 2004). Involucra a todos los miembros de la organización, con el objetivo de desarrollar una comunicación dentro y entre los departamentos lo que permite mejorar los procesos de gestión, la coordinación, participación en la información, solucionar problemas o conflictos, conocer las opiniones, las necesidades de las personas, el estado de ánimo, y la motivación de cada empleado, promueve las iniciativas y la innovación, genera un acercamiento hacia los directivos y comunica a los colegas qué es lo que hacen.

La comunicación en este nivel permite buenas relaciones y un buen entendimiento, lo que se traduce en un funcionamiento de los equipos de trabajo.

Pero también pueden ocasionar conflictos disfuncionales cuando se ignoran los canales verticales formales, por ejemplo, cuando los empleados pasan por encima de sus superiores para conseguir algo, o cuando los jefes averiguan que se ha hecho algo o se han tomado decisiones sin su conocimiento.

Comunicación cruzada o diagonal:

La comunicación interna en su dirección transversal abarca todos los niveles de la pirámide jerárquica de la organización y tiene como principal objetivo la configuración de un lenguaje común entre todos los miembros de la organización y de una serie de actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue(Villafañe, 1993).

Esta comunicación se produce entre las personas de los distintos departamentos de la organización, es más rápida y se ajusta a las necesidades de la misma porque ofrece una importante información que permite coordinar esfuerzos y resolver conjuntamente serios problemas.

La comunicación diagonal se caracteriza por cruzar todas las funciones y niveles de la organización, lo que le ayuda a ser más eficiente si nos referimos a tiempo y esfuerzo para la organización (Gibson, Ivancevich, & Donnely, 2003).

Sin embargo si no hay una adecuada comunicación cruzada en la organización, se puede convertir en una pérdida de tiempo para los integrantes de la empresa, porque la información transmitida de manera informal puede ser mal direccionada o mal interpretada, lo que ocasionaría el desarrollo del rumor en la organización, por otro lado, si se toma una buena estrategia para evitar este problema, la comunicación cruzada será una herramienta de trabajo, generadora de ideas innovadoras.

Según estudios realizados por la empresa Xerox, los empleados durante el tiempo de descanso, dedican el tiempo en:(Cuadernos de buenas prácticas FEAPS, 2007)

- 14% rumores de oficina y banalidades (programas de TV, deportes, moda)
- 86% las conversaciones giraban en torno a cuestiones centrales del negocio. Desde cómo se ha solucionado un problema a nuevas ideas y enfoques para incrementar la eficiencia y mejorar el servicio al cliente.

.Ejemplo práctico:

Xerox, en una auditoria de su servicio técnico, observó que los técnicos de mantenimiento pasaban más tiempo reunidos entre sí delante de la máquina de café - comentando historias de su trabajo que con los clientes.(Cuadernos de buenas prácticas FEAPS, 2007)

Xerox, decidió aprovechar este tiempo delante de la máquina de café en su centro de investigaciones de Palo Alto, tomando las siguientes medidas:

- Instaló en la máquina de café un software que cada vez que un empleado se servía un café, la expendedora enviaba una señal a los ordenadores de los demás técnicos comunicándoles que un colega estaba en el área de descanso,

lo cual permitía que algún empleado en distintas partes del edificio dejará su actividades y fuese a conversar a la sala de descanso.

- También instaló una pizarra donde los técnicos podían anotar las ideas que iban surgiendo en las reuniones informales. Así, los empleados que acudían después a tomar un café veían lo que sus compañeros conversaron antes. Lo que sumaba la creatividad.

1.7.2.2. Comunicación Informal:

Estos canales de comunicación informal no están planificados, surgen de las relaciones sociales no establecidas y se desarrollan de manera espontánea entre los miembros de la organización. , la forma de interacción que más se utiliza es la comunicación oral.

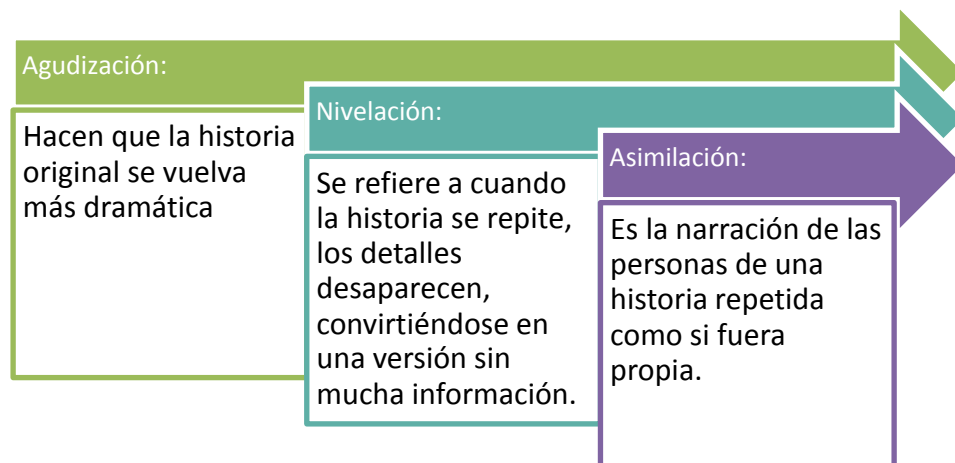
Esta comunicación “se produce de forma espontánea, no está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y está motivada por el propio interés del individuo” (Everett, 1997) Es importante recalcar que los gerentes se pueden beneficiar de la comunicación informal, ya que proporciona datos sobre si los canales de comunicación formal están o no funcionando adecuadamente.

Según Davis K,(1953) los mensajes informales pueden referirse también como comunicación grapevine, Este tipo de comunicación, se transmite rápidamente porque no es prohibida por ninguna estructura. El atributo negativo que tiene el grapevine es que sirve como una red, por donde circulan los rumores, estos aparecen porque los empleados ven que la comunicación formal es incorrecta, esto quiere decir que la comunicación formal no proporciona la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla.

Los rumores transportan contenidos que son de interés para los integrantes de la empresa, se dice lo que se está haciendo y los cambios que se producen y que se van a producir. Se puede definir como “información vaga y confusa, que procede de

fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a una organización” (Marín, 1997)

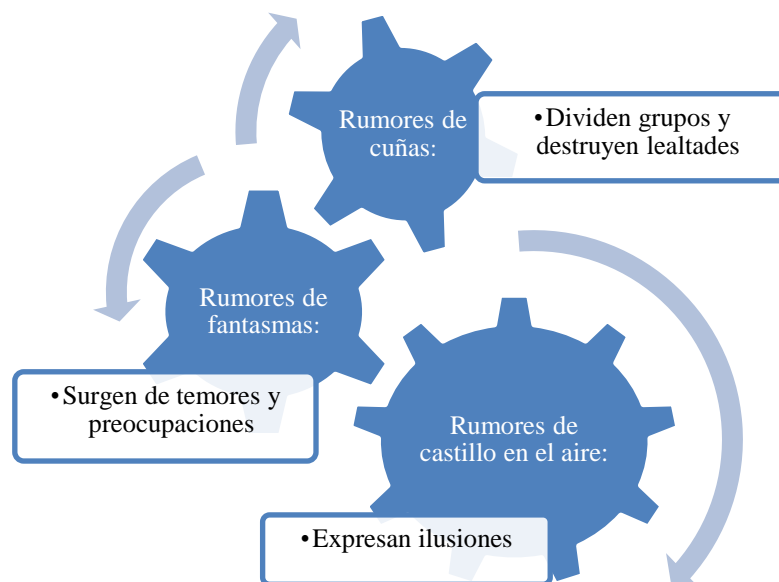
Samuel Castellón (2010) Dice que las historias verdaderas son distorsionadas de tres maneras para convertirse en rumores:



Fuente:(Gallardo Castellón, 2010)

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

Los rumores están divididos en tres categorías:



Fuente:(Gallardo Castellón, 2010)

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

La mayoría de veces, los rumores pueden proporcionar información falsa o verdadera: por lo que, representa un reto para la comunicación planeada de la gerencia, sin embargo, se pueden desarrollar ciertos controles para ayudar a disminuir el número y la gravedad de los rumores.

1.8. Comunicación Externa

Kreps(1990), considera que las funciones de la comunicación externa son:

- Envío de información a los representantes del entorno y
- Búsqueda de información.

AnnieBartoli(1992), coincide con este concepto, pues la comunicación externa, es el proceso en el cual la empresa se interrelaciona con los actores externos, con la finalidad de brindar toda la información necesaria a su entorno, y a su vez retroalimentarse de este, con el objetivo de mejorar las actividades en la gestión organizacional.

En conclusión, se puede decir que la comunicación externa es un proceso que lleva la información desde la organización, hacia la opinión pública exterior, para crear, mantener y mejorar las relaciones sociales, con el fin de proyectar una imagen favorable de la organización.

1.8.1. Objetivos de la comunicación Externa.

Crear un mensaje que identifique a la organización

El mensaje debe impactar al público destinatario y formar la estructura básica que emite la organización, en otras palabras, se debe hacer referencia a los valores propios que forman parte de su cultura organizacional, para mejorar la transmisión de los contenidos estratégicos y evitar las discordancias en los mensajes.

Proyectar una imagen favorable de la organización

Se proyecta una imagen favorable, cuando aumenta el sentimiento de pertenencia con la organización y cuando las personas se sienten identificadas con la misma, de tal manera que las relaciones laborales mejoran. Para lograr este objetivo es importante fomentar en los empleados ese orgullo de pertenecer a la organización, esto va a generar que el empleado, transmita al exterior una imagen positiva, con el fin de tener una comunicación externa excelente.

Tener una buena relación con los diferentes públicos del entorno

Desde el principio, el ser humano necesita relacionarse, dentro de la organización la buena relación con los diferentes públicos no es la excepción, pues la comunicación externa no se basa solo en vender una marca, un producto o servicio, sino en transmitir la identidad organizacional y a la vez una cultura, esto se desarrolla y evoluciona a través de los vínculos que se mantienen con el entorno que nos rodea.

1.8.2. Públicos externos:

Son aquellas personas que interactúan con la organización, pero no pertenecen a ella, se los puede clasificar de acuerdo a la actividad de la organización por ejemplo:

Clientes: Se considera clientes a las personas que consumen el producto o servicio que ofrece la organización.

Proveedores: Son las personas que proveen de materia prima para producir, es importante porque conoce bien al mercado.

Comunidad: Se relaciona a través de lazos de cooperación, hábitos, cultura, o intereses en común.

Gobierno local: Este tipo de público, se podría decir que es obligatorio, porque es el que hace las leyes o normas que hay que cumplir. La relación es de cumplimiento, por un lado y de supervisión y sanción por el otro.

1.8.3. Formas de Comunicación Externa:

Según la guía de buenas prácticas de comunicación externa(2007), hay varias formas de comunicación externa, de acuerdo a la actividad que realice la organización, entre las principales están:

- *La prensa escrita:* Noticias, anuncios,
- *La radio:* Noticias, micro espacios, cuñas,
- *La televisión:* Intervención en programas, noticias, spot,
- *Medios exteriores:* Carteles, vallas, boletines, trípticos,
- *Nuevas tecnologías de la comunicación:* Medios audiovisuales, internet,
- *Directos:* Relaciones sociales, cartas a los públicos externos, revistas, folletos informativos, carpetas.

CAPÍTULO II

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS Y COMERCIANTES “RODRIGO DE CHÁVEZ”

2.2. Antecedentes

Los artículos 1, 2 y 3 del Estatuto de la Asociación de Artesanos y Comerciantes “Rodrigo de Chávez” dice:

La Asociación de Artesanos y Comerciantes “Rodrigo de Chávez” es una organización de derecho privado sin fines de lucro, regulada por las disposiciones del Código Civil.

La sede y domicilio Principal de la Asociación es la Av. Napo E1-155 y Gualberto Pérez de la Parroquia Eloy Alfaro, La Villa Flora del cantón Quito provincia de Pichincha.



2.2.1. Fines de la Asociación

- Fomentar la comercialización de los productos dentro del país.
- Promover los vínculos de solidaridad y compañerismo entre los asociados.
- Propender el mejoramiento socioeconómico cultural y moral de sus integrantes.
- Desarrollar el trabajo de los socios mediante cursos intensivos de capacitación intelectual, conferencias y seminarios.
- Encontrar y analizar los principales problemas económicos, sociales y culturales que afecten a los socios y a la comunidad.
- Mantener relaciones con otras organizaciones similares.
- Preparar a sus socios para que participen en la dirección de la organización como dirigentes voluntarios.
- Buscar el asesoramiento necesario para cubrir las necesidades de los socios y realizar convenios de cooperación técnica, con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y extranjeros para el mejoramiento de las actividades de los socios.
- Auxiliar a los socios en caso de enfermedad, accidente o cualquier calamidad doméstica, debidamente comprobada que será establecida en el reglamento interno que se dictare.
- Desplegar toda actividad que tienda al beneficio de los asociados que no contravengan disposiciones legales y se enmarquen a los objetivos expresos.
- Adquirir el espacio físico apropiado para el normal desarrollo y funcionamiento de la Asociación, con la participación de sus asociados activos en forma equitativa.
- Crear una página WEB para dar a conocer a nivel nacional e internacional la riqueza de la artesanía ecuatoriana.

2.2.2. Estructura administrativa interna de la Asociación

Según el artículo 15 del Estatuto de la Asociación de Artesanos y Comerciantes “Rodrigo de Chávez” explica que son órganos Administrativos Internos los siguientes:



Fuente: (Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez)

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

2.2.3. La Asamblea General de Socios

La Asamblea se compone con todos los socios activos de la Organización y es la máxima autoridad, siendo sus resoluciones de absoluta obligatoriedad para sus socios y dirigentes, siempre que no implique violación a las disposiciones Estatuarias del reglamento interno y la ley.

Funciones

Algunas de las funciones principales de la Asamblea General son las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno y disposiciones aprobadas
- Orientar y definir la política administrativa de la Asociación
- Aprobar proyectos, planes de trabajo, programas y actividades especiales de la Asociación.

- Tomar medidas convenientes que se estimare para el fiel cumplimiento de los fines y objetivos de la Asociación.
- Remover a los miembros del directorio con causas justas.
- En caso de incumplimiento por parte del Directorio o uno de sus miembros a sus obligaciones en cualquier tiempo de su periodo, la Asamblea General con sus socios activos podrá elegir nuevo directorio total o parcial, que regirá a partir de la elección con la convocatoria de Ley, particular que se informará al Ministerio de Bienestar Social.

2.2.4. Directorio

El Directorio es el Organismo Administrativo de la Asociación y estará conformado por:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Cinco Vocales Principales
- Cinco Vocales Suplentes

Funciones

Las funciones más importantes son las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General.
- Elaborar planes de trabajo, presupuestos, informes económicos, administrativos y someterlos a consideración de la Asamblea General para su aprobación
- Vigilar la correcta inversión de los fondos y de los bienes de la Asociación
- Autorizar los gastos de las diferentes comisiones de acuerdo al presupuesto para el cumplimiento de los fines.
- Designar de entre sus miembros comisiones permanentes de asuntos Sociales, culturales y demás que fueran necesarios.

- Imponer sanciones a los Socios, establecidas en el Estatuto y Reglamento interno a excepción de la exclusión y expulsión que es exclusiva competencia de la Asamblea General, previo el expedientillo, presentado por el Directorio.

2.2.5. Las Comisiones

Estas se establecen para mejorar el desenvolvimiento de las actividades administrativas de acuerdo a las necesidades de la Asociación, conforme lo prescribe el Art. 33 del Estatuto social y serán designadas por el Directorio.

- Comisión de Vigilancia y Disciplina
- Comisión de Asuntos Sociales y Ayuda Social
- Comisión de Capacitación y Asuntos Legales
- Comisión de Cultura, Arte y Deporte
- Comisión de Prensa y Propaganda
- Comisión de Fiscalización

2.2.6. Estructura Económica

El régimen económico de la Asociación está conformado por el capital social como patrimonio, siendo estos los siguientes:

- La recaudación por concepto de cuotas y de aportación fijadas por la Asamblea General.
- El producto de las fiestas sociales, actos culturales, eventos, ferias, etcétera, organizados por la Asociación.
- Las donaciones y legados que hicieran a la Asociación.
- Los bienes muebles e inmuebles adquiridos por medios lícitos a nombre de la Asociación.
- Los recaudos por conceptos de multas y sanciones pecuniarias.
- Contribuciones que por cualquier otro concepto se recauden.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS Y COMERCIANTES RODRIGO DE CHÁVEZ

3.1.Introducción

El Diagnóstico Organizacional de la Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez, se convertirá en el punto de partida para conocer los problemas comunicacionales y organizacionales, este servirá para identificar, analizar, y caracterizar a la comunicación tanto en el área interna como externa, lo cual servirá para diseñar un plan estratégico que anticipe las necesidades del Mercado.

Según los socios, el Mercado Artesanal desde sus inicios atravesó una fuerte crisis organizativa, situación que llevó a las autoridades públicas a congelar su apoyo, esta crisis y problemática organizacional, obligó a los socios y al directorio de la Asociación a sobresalir legalmente por sus propios medios.

De acuerdo a este contexto y con el fin de mejorar el desarrollo organizacional y comunicativo de la Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez, se realizará un diagnóstico que estará enfocado a identificar campos de acción para la comunicación estratégica, donde se trabaje en las percepciones de los públicos internos y externos para gestionar las situaciones de crisis del Mercado Artesanal y minimizar los impactos negativos.

Pues, la mejor defensa frente a esta situación, es tener una adecuada imagen corporativa que absorba los impactos negativos, logrando así que el Mercado desarrolle una misión y alcance una visión específica.

3.2.Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico comunicativo para el Mercado Artesanal del sur de Quito con el fin de mejorar los procesos comunicativos internos y externos.

3.2.2. Objetivos Específicos

OE1. Diagnosticar los medios de comunicación interna y externa de la organización, mediante una investigación descriptiva, para conocer la aceptación que tiene en los diferentes públicos.

OE2. Identificar actores internos y externos de la Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez.

OE3. Definir las causas, efectos y posibles soluciones de los principales problemas organizacionales y del entorno.

3.3.Metodología

Utilizando una investigación descriptiva basada en las fuentes de información primarias: cualitativas y cuantitativas, en los testimonios de cada uno de los socios que conforman la organización. Mediante esta información se realizará el análisis de las Fortalezas y Debilidades de la sociedad, que servirá para conocer las estrategias que sean adecuadas a fin de perfeccionar los procesos comunicativos de la Asociación de Artesanos y las fuentes de información secundaria: interna y externa, constituida por documentos legales, archivos internos, textos referentes al tema de comunicación, entrevistas personales a los clientes, entrevistas a los moradores y personas externas del mercado artesanal. Con esta información se podrá realizar el análisis de las Oportunidades y Amenazas que impactarían al Mercado

Además se utilizarán sistemas de análisis social participativo que se adapte a las diversas disciplinas y percepciones culturales, diferentes niveles de análisis y sistemas de conocimiento local.

3.4. Actores Externos y sus Demandas

Cuando se habla de actores externos, se hace referencia a aquellas personas que intervienen en la construcción cotidiana de la organización en el ámbito externo, estos actores están relacionados entre sí. Los principales actores externos del mercado artesanal que se han identificado son:

- Clientes
- Comunidad
- Gobierno local

3.4.1. Clientes

Identificación de los problemas

Se han tomado los problemas relacionados con el público externo, **clientes**, ya que está afectando al mercado artesanal. La edad promedio de los clientes que frecuentan el mercado artesanal son jóvenes de colegios aledaños entre 15 y 18 años, el 73% son mujeres y solo un 27% hombres.

Según las encuestas realizadas a los clientes del Mercado Artesanal se han identificado los siguientes problemas:

Problemas del publico externo	
IMAGEN Y SERVICIO	No reconocimiento del mercado
	La imagen que los clientes tiene del mercado artesanal no es buena
	No hay variedad de productos
	No existe un buen ambiente
COMUNICACIÓN	La atención que reciben los clientes no satisface sus necesidades
	Falta de comunicación de parte de los socios hacia los clientes
	Poca participación de los clientes en el Mercado Artesanal
	Falta de información sobre el Mercado Artesanal
	Falta de difusión sobre eventos que realiza el mercado artesanal

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

Causas y efectos de los principales problemas

De acuerdo con el análisis de los principales problemas, se han enlistado las causas y efectos de los mismos.

Problema	Causas	Efectos
La falta de un plan estratégico comunicativo externo	No hay una comunicación entre socios y clientes	Clientes desinformados
	No existe un reconocimiento del mercado artesanal	Falta de concurrencia
	La imagen del Mercado Artesanal no es buena	Temor y falta de expectativa de los clientes
	Desconocimiento de las necesidades del Mercado	Clientes insatisfechos
No hay un buen servicio	No cumple las expectativas el servicio al cliente del mercado	Alejamiento del Mercado Artesanal
	Actitudes negativas de los socios hacia los clientes	Desinterés en visitar el Mercado Artesanal
	No tienen variedad de productos	Ofrecer productos que no interesan al cliente
Falta de información sobre el mercado artesanal	Falta de difusión de las actividades programadas por el mercado artesanal	Poca afluencia de público
No hay variedad de productos	Poca circulación de capital	No se invierte en producto nuevo

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

Identificación de las posibles soluciones a los problemas prioritarios

N° de problemas	Nombre del problema	Posibles soluciones
1	La falta de un plan estratégico comunicativo	Desarrollar un plan estratégico comunicativo externo para el Mercado Artesanal del sur de Quito
2	No hay un buen servicio	Instaurar espacios en donde los socios aprendan técnicas para atención al cliente
3	Falta de información sobre el mercado artesanal	Crear mecanismos de difusión de los eventos del mercado artesanal en los alrededores
4	No hay variedad de productos	Establecer mecanismos para impulsar al desarrollo económico de la Asociación

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

3.4.2. Comunidad

Identificación de los problemas

Se han tomado en cuenta los principales problemas relacionados con el público externo, la comunidad, específicamente a personas que viven alrededor del mercado, amas de casa, y personas que transitan diariamente por el Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez

La edad promedio de las personas de los alrededores del mercado artesanal son entre 21 y 30 años, el 53% son mujeres y solo un 47% son hombres.

Según las encuestas realizadas a la comunidad (personas de los alrededores) del mercado artesanal se identificaron los siguientes problemas:

- No reconocimiento del mercado
- Falta de información sobre el mercado artesanal
- Escasa difusión de eventos que se realiza el mercado artesanal

Causas y efectos de los principales problemas

Se ha reconocido cuales son los principales problemas y se han enlistado a partir de una jerarquización ordenada de forma ascendente.

Problema	Causas	Efectos
No reconocimiento del mercado	No existe una identidad del mercado artesanal	Los socios no se identifican con el mercado artesanal
	La organización del mercado artesanal es ineficiente	Escasas propuestas de proyectos para hacer mejoras en todo los ámbitos en el mercado artesanal
	Las personas de los alrededores no conocen del mercado artesanal ni sus productos	Poca afluencia de personas de los alrededores del mercado artesanal que lo visitan
Falta de información sobre el mercado artesanal	El poco empeño de los socios de informar la ubicación del mercado artesanal	Para las personas pasa desapercibido la existencia de un mercado artesanal cercano
	No existen estrategias de comunicación	Para las personas pasa desapercibido la existencia de un mercado artesanal cercano
Escasa difusión de eventos que se realiza el mercado	Falta de promoción del mercado artesanal en el entorno y en medios de comunicación.	Las comunidad no asiste a los pocos eventos que organice el mercado artesanal

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

Identificación de las posibles soluciones a los problemas prioritarios

N° de problemas	Nombre del problema	Posibles soluciones
1	No reconocimiento del mercado	Desarrollar un plan estratégico comunicativo para el Mercado Artesanal del sur de Quito.
2	Falta de información sobre el mercado artesanal	Motivar que los socios creen estrategias de difusión sobre el mercado artesanal
3	Escasa difusión de eventos que se realiza el mercado artesanal	Crear herramientas de difusión de los eventos del mercado artesanal en los alrededores

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

3.4.3. Gobierno local

Según la entrevista realizada a Javier Albuja, técnico de emprendimiento de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica Conquito, mencionó que el objetivo principal es brindar soporte a emprendedores mediante capacitaciones continuas de motivación y desarrollo organizacional que ayuden al crecimiento y consolidación de las organizaciones.

Con respecto a las Asociaciones, expresó que el principal problema es la falta de compromiso y motivación entre los socios para recibir capacitaciones continuas de emprendimiento, donde se toman temas legales, administrativos, marketing, tecnológicos y económicos.

De acuerdo a este contexto, los socios del Mercado Artesanal desconocen los servicios que las agencias de emprendimiento públicas brindan.

3.5. Actores Internos y sus Demandas

La Asociación se constituyó con 23 socios activos, suscritos en el Acta Constitutiva e inscritos en el acuerdo Ministerial, y 8 socios pasivos a la espera del registro en la Dirección de Asesoría Jurídica del Ministerio de Bienestar, sumando un total de 31 Socios.

La edad promedio de los artesanos y comerciantes es de 46 años en adelante, el 70% son mujeres y solo un 30% son hombres,

Según el artículo 15 del Estatuto de la Asociación de Artesanos y Comerciantes “Rodrigo de Chávez” explica que son órganos Administrativos Internos los siguientes:

- La Asamblea General de Socios
- Directorio
- Las Comisiones

3.5.1. Asamblea general de socios y directorio

Identificación de los problemas internos

Según la información proporcionada por el presidente de la directiva de la Asociación Rodrigo de Chávez, en el Mercado Artesanal existen varias necesidades internas tales como:

- La mala comunicación y la falta de compromiso
- Incumplimiento del reglamento interno
- El chisme
- La falta de apoyo de los propietarios para organizar eventos
- Falta de identidad del mercado.

Mientras que según las encuestas realizadas a los socios, se pueden identificar varios problemas como son:

Identificación de los problemas	
Variable	Problemas
Cultura Organizacional	No tienen una misión establecida
	No tiene una visión instituida
	No se conocen entre todos los socios del Mercado Artesanal
	La mayoría de los socios no saben cuáles son los objetivos del Mercado.
Comunicación e Información	Los medios de información no son efectivos
	Los socios están inconformes con la información que reciben de los directivos
	Mala comunicación entre los socios y directivos
	El rumor y el chisme
Clima Laboral	La relación entre socios y directivos no es muy buena

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

Causas y efectos de los principales problemas

De acuerdo con los resultados de las encuestas y al análisis de las entrevistas realizadas a los socios, se han resumido los principales problemas, sus causas y efectos, relacionados con el Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez.

Identificación de los problemas prioritarios			
Variable	Problemas	Causas	Efectos
Cultura Organizacional	No tienen un Plan Estratégico	Desorganización interna.	Crea una mala imagen interna y externa del Mercado Artesanal
		No tienen definidos sus objetivos	Desmotivación de los socios y falta de compromiso con el Mercado
	No se conocen entre todos los socios del Mercado Artesanal	Ausencia de actividades de integración	Incremento de la desconfianza
Comunicación e Información	No tienen un plan de comunicación interno y externo	Las comisiones encargadas desconocen la importancia de crear un plan de comunicación	Problemas en la comunicación e insatisfacción de las necesidades organizacionales
		Mala comunicación entre los socios y directivos	Los socios no expresan sus opiniones, no debaten, no se sienten satisfechos con la información proporcionada por los Directivos.
	Información distorsionada	Utilizan medios de comunicación informales	Aumento del rumor
		No hay reuniones frecuentes para informar las actividades de la Asociación ni utilizan nuevas herramientas de comunicación formales	Desinformación entre los socios
Clima Laboral	La relación entre socios es regular	Chismes, Peleas entre propietarios	Aumento del rumor desinterés para realizar actividades
	La relación entre socios y directivos no es muy buena	Desacuerdo y conflictos	División organizacional y se crea un ambiente conflictivo

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

Posibles soluciones a los principales problemas

Posibles soluciones de los principales problemas		
Variable	Problemas	Solución
Cultura Organizacional	No tienen un Plan Estratégico	Desarrollar un plan estratégico en el cual los artesanos y comerciantes de la Asociación participen en la creación de la misión, visión y Objetivos del Mercado Artesanal
Comunicación e Información	No tienen un plan de comunicación interno y externo	Diseñar un plan comunicativo con objetivos estratégicos, indicadores y metas de comunicación que permitan controlar la gestión de la Asociación.
	Información distorsionada	Utilizar canales de comunicación formal que estén al alcance de todos los socios como las reuniones periódicas
Clima Laboral	La relación entre socios y directivos no es muy buena	Organizar jornadas de integración entre la directiva y los socios activos y pasivos.

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

3.6. Análisis del Entorno

Al referir el micro análisis del entorno se habla de aquellos factores cercanos a la asociación que influyen en la capacidad para satisfacer a los públicos externos: los clientes, personas de los alrededores.

Este estudio se ha realizado al ambiente externo y sirve para darse cuenta cuales son las oportunidades y amenazas de la Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez.

3.6.1. Mapa de poder

Visitan frecuentemente el Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez	No Visitan frecuentemente el Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez
<ul style="list-style-type: none">• Edad promedio de los clientes que frecuentan el mercado artesanal. on jóvenes de colegios aledaños entre 15 y 18 años, el 73% son mujeres y solo un 27% hombres.	<ul style="list-style-type: none">• Específicamente a personas que viven en alrededores del mercado, amas de casa, y personas que transitan diariamente por el Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

3.6.2. Amenazas y oportunidades

Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• La ubicación de la Asociación• La competencia agresiva• Aumento de precios.• Entrada de nuevos competidores con costes más bajos.• Incremento en las de los productos sustitutivos.• Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores• Poca asistencia de clientes• No tienen apoyo del sector Público

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento rápido del mercado• Líneas de Crédito• Brindar seguridad a los clientes• Planes agresivos de inversión en infraestructura

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

3.7. Análisis Organizacional

Para realizar el análisis organizacional de la Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez, es necesario dividirlo en 3 elementos fundamentales como son: la cultura organizacional, comunicación e información, el clima organizacional. De acuerdo a este diagnóstico, se determinan las fortalezas y debilidades.

3.7.1. Cultura organizacional

La Asociación empezó sus actividades artesanales y comerciales de manera informal, en el parque ubicado en la Rodrigo de Chávez, posteriormente, con el objetivo de formalizar los negocios, el Municipio de Quito, hace varios años atrás les vendió un terreno ubicado en la Av. Napo E1-155 y Gualberto Pérez, donde los artesanos y comerciantes se establecieron legalmente. El Ministerio de Industrias y Productividad le otorgó personería jurídica como “Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez”.

Desde entonces, no han recibido apoyo del sector Público, y han construido los locales con capital propio, creando así, su propia fuente de trabajo donde se dedican a realizar artesanías y comercializarlas.

Actualmente, no tienen una visión, misión ni objetivos organizacionales, lo cual impide el desarrollo de la identidad en la Asociación, creando así una mala autoimagen, estas actitudes son derivadas por el conformismo y desinterés por parte de la mayoría de los miembros de la organización.

3.7.2. Comunicación e información

La cultura organizacional se manifiesta con la comunicación, esto da nacimiento a la imagen pública.

En este caso, las relaciones comunicativas entre los socios, y la directiva no son positivas, la información emitida es distorsionada, y no utilizan los canales de

comunicación formal para informar, esto limita al público externo de conocer a la Asociación y las actividades que realiza, creando así una imagen externa inadecuada.

3.7.3. Clima organizacional

El clima laboral en el que se desenvuelve el Mercado Artesanal es de desconfianza, y conflictivo pues los socios no están motivados en hacer algo para mejorar las relaciones internas, lo que ha creado una división organizacional entre el directorio y algunas comisiones, evidenciado en el siguiente mapa de poder.

Mapa de Poder.

Aliados al Directorio	Oponentes al Directo	Indecisos	Organizadores
<ul style="list-style-type: none"> • Comisión de vigilancia y Disciplina • Comisión de asuntos sociales y ayuda social • Comisión de prensa y propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión de capacitaciones y asuntos legales • Comisión de cultura, Arte y deporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Los 8 Socios pasivos 	<ul style="list-style-type: none"> • El directorio de la Asociación

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

3.7.4. Fortalezas y Debilidades.

Según el estudio interno, las fortalezas que debe conservar y aprovechar la Asociación y las debilidades que deben ser reducidas y eliminadas son las siguientes:

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen experiencia en artesanías y comercialización • Buena calidad del producto final • Son confiables y emprendedores • Los productos que realizan y venden identifican la cultura nacional • Crean fuentes de trabajo • Tiene visión de crecimiento • Voluntad por parte de la Directiva y socios para iniciar un proceso de implementación de plan de comunicaciones.
Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con un plan estratégico de comunicación • Desconocimiento por parte de los empleados de la cultura organizacional • Mala relación entre socios y directivos • La Autoimagen del Mercado no es buena • Falta de capacitación • Mala situación financiera • Los canales informativos existentes son poco llamativos. • Centralización de la información, la información no fluye en todos los Socios.

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

3.8. Análisis de Encuestas

Con el fin de conocer el proceso comunicativo y desarrollar un plan de comunicación estratégico interno y externo del Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez, se desarrollaron 3 encuestas:

La primera tiene como objetivo, obtener información que permita diagnosticar y analizar la comunicación interna entre socios y directivos, e identificar la autoimagen que ha desarrollado la Asociación.

La segunda encuesta está dirigida a los clientes, lo que permitirá saber la relación comunicativa que tienen con los socios, y qué imagen tienen del Mercado Artesanal.

La tercera encuesta está dirigida a la comunidad, o personas que transitan y viven alrededor del Mercado, el objetivo es obtener información que ayude a diagnosticar, analizar y saber si conocen el Mercado Artesanal del Sur y qué imagen tienen, o si no conocen, saber qué los impulsaría a ir.

3.8.1. Población

Interna

La población total de la Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez está conformada por 31 socios.

Externa

Los clientes que frecuentan el mercado artesanal son alrededor de 50 personas de lunes a sábados total 300 aproximadamente.

3.8.2. Muestra

Externa

Se ha tomado en cuenta que los viernes hay mayor concurrencia de personas en el Mercado Artesanal, por tal razón, se ha visto necesario realizar las encuestas estos días a un universo específico.

3.8.3. Análisis Encuesta Interna

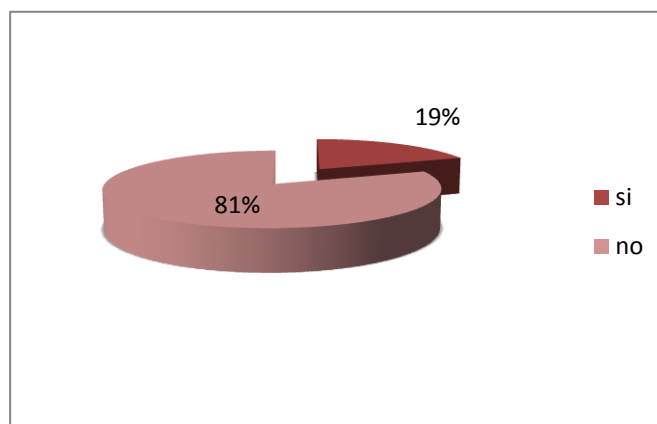
Para identificar las necesidades de comunicación organización al interior del Mercado Artesanal, se diseñaron 14 preguntas, donde se toman en cuenta variables de investigación como: la cultura organizacional, la comunicación e información de la Asociación y el clima laboral.

Estructura de la Encuesta de Comunicación Interna	
Variable	Preguntas
Cultura Organizacional	¿Conoce cuál es la Misión de la Asociación?
	¿Conoce cuál es la Visión de la Asociación?
	¿Cómo quiere ver a la asociación en el futuro?
	¿Cómo quiere que sus clientes le vean en el futuro?
	¿Conoce cuáles son los objetivos de la Asociación?
	¿Conoce a todos los socios del Mercado?
Comunicación e Información	¿La información que usted recibe sobre las actividades del Mercado Artesanal es? a) Importante b) Sin valor c) Útil para el trabajo
	¿En cuestión de tiempo, usted considera que recibe la información? a) A tiempo b) Tarde c) No la recibe
	Enumere en orden de importancia, 1 más importante y 6 menos importante ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para recibir información? a) Interpersonal b) Reuniones c) cartelera d) Boletines e) informativos f) Cartas g) Otros
	¿A usted le gustaría participar para mejorar la comunicación en la asociación? a) Si b) No
	¿A través de qué medio se le informa las actividades del mercado Artesanal? a) Cartelera b) Circulares c) Por un compañero d) No se le informa f) por la directiva i) por rumores
	¿Cómo es su relación con los directivos de la Asociación? a) Excelente b) Buena c) Regular d) No muy buena e) Mala
	¿Cómo es su relación con los socios? a) Excelente b) Buena c) Regular d) No muy buena e) Mala
Clima Laboral	Considera que su relación con los clientes es: a) Excelente b) Buena c) Regular d) No muy buena e) Mala

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

PREGUNTA# 1

¿Conoce cuál es la Misión de la Asociación?	Respuesta	# personas	%
	Si	6	19%
	No	25	81%
	Total	31	100%

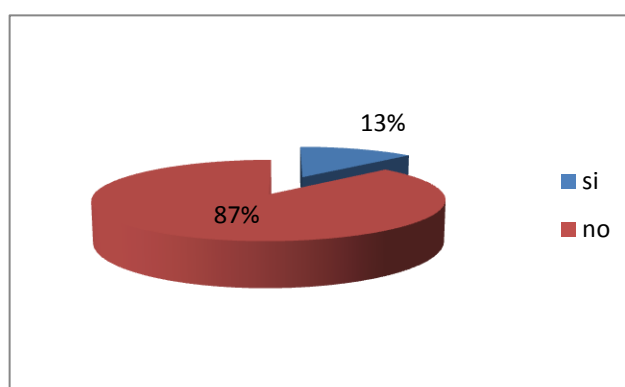


El 19% de los socios manifestaron que sí conocen la misión de la Asociación, sin embargo al redactar en sus propias palabras la misión, no coinciden las interpretaciones. Mientras el 81% afirmó que no tienen una misión instituida.

Según estos resultados, se puede evidenciar que los socios del Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez, no tienen establecida una misión común que les permita identificarlos objetivos de su constitución, los servicios que ofrecen, las funciones que el Mercado desempeña y los valores que ejercen.

PREGUNTA# 2

¿Conoce cuál es la visión de la Asociación?	Respuesta	# personas	%
	Si	4	13%
	No	27	87%
	Total	31	100%

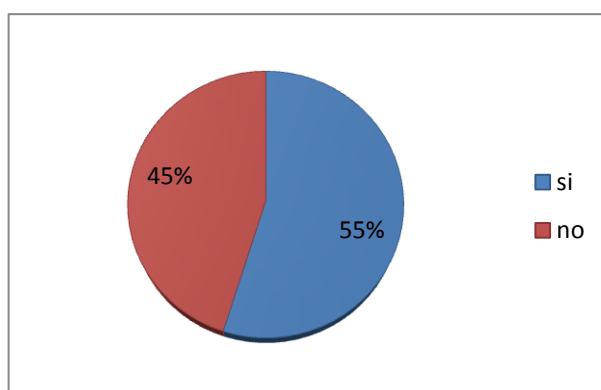


Un 87% de las personas que forman parte de la Asociación, opinan que no conocen la visión del mercado artesanal y solo un 13% dijo que sí saben, pero al definirla en sus propias palabras, pasó lo mismo que la misión, la interpretación de cada uno de los socios era diferente.

De esta manera, la encuesta demuestra que la Asociación de Artesanos y Comerciantes, no tiene una visión instituida, que les identifique quienes son, hacia dónde van, cómo quieren ver a la organización en el futuro y cómo quieren que los clientes y el público externo les vean.

PREGUNTA# 3

¿Conoce cuáles son los objetivos de la Asociación?	Respuesta	# personas	%
	Si	17	55%
	No	14	45%
	Total	31	100%



El 55% de la Asociación sí sabe cuáles son los objetivos y confirman su conocimiento al redactarlos en sus propias palabras, el 45% restante alegó que no conocen los objetivos.

La encuesta demuestra que aproximadamente la mitad de los socios no tienen interés en conocer los objetivos del Mercado, porque no hay una motivación específica que les lleve a impartir esta información.

PREGUNTA# 4

¿Cómo quiere ver a la asociación en el futuro?

Los socios manifestaron que quieren ser uno de los mejores Mercados Artesanales de la ciudad de Quito, que desarrolla fuentes de trabajo a grupos de artesanos emprendedores que quieren crecer económicamente.

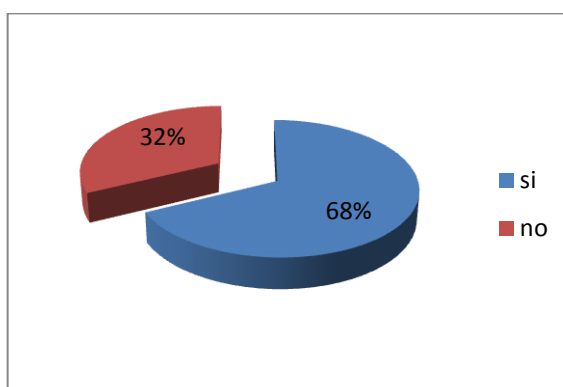
PREGUNTA# 5

¿Cómo quiere que sus clientes le vean en el futuro?

La mayoría de los socios manifestaron que aspiran tener un mercado artesanal reconocido por los ciudadanos, donde los precios sean accesibles, la atención al cliente sea excepcional y los productos artesanales sean innovadores.

PREGUNTA# 6

¿Conoce a todos los socios del Mercado?	Respuesta	# personas	%
	Si	21	68%
	No	10	32%
	Total	31	100%

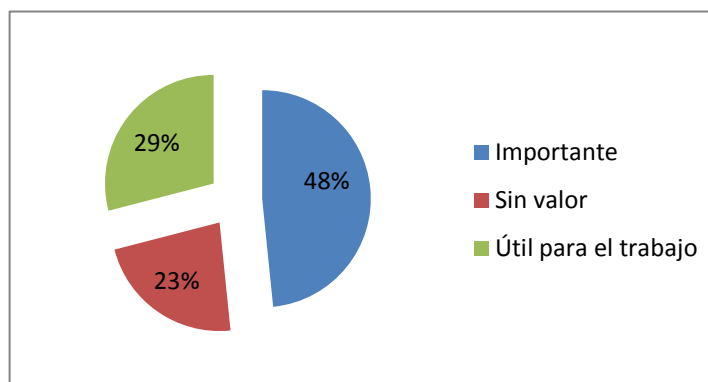


De todos los socios del Mercado Artesanal, el 68% dice que sí conoce sus compañeros, y el 32% restante dijo que no.

La cultura organizacional se desarrolla con la retroalimentación entre todos los miembros de la Asociación, en este caso no todos se conocen, lo cual causa un retroceso en el desarrollo cultural de la organización.

PREGUNTA# 7

¿La información que usted recibe sobre las actividades del Mercado Artesanal es?	Respuesta	# personas	%
	Importante	15	48%
	Sin valor	7	23%
	Útil para el trabajo	9	29%
	Total	31	100%

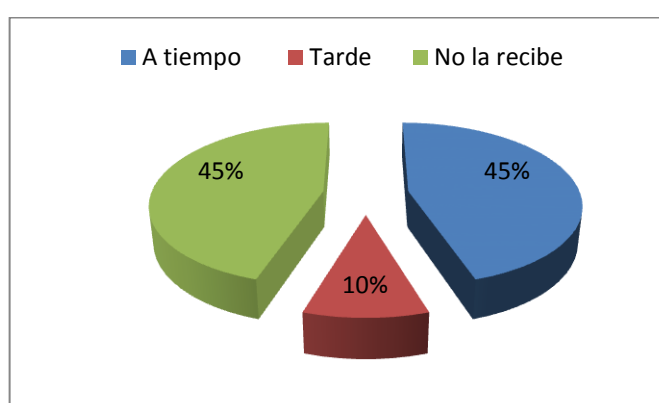


Del 100% de las respuestas, solo el 48% de las personas que forman parte de la Asociación, corroboran que la información que reciben es importante, esta respuesta se relaciona con el 29% de las personas que dicen que también es útil para su trabajo, sin embargo, el 23% restante afirmó que la información no tiene valor ni afecta a sus labores diarias.

De acuerdo con estos resultados es primordial trabajar con una comunicación diagonal, que conforme un lenguaje común entre todos los miembros de la Asociación, de tal manera que sirva para coordinar e informar actividades importantes y útiles que los socios deseen para su trabajo.

PREGUNTA# 8

¿En cuestión de tiempo, usted considera que recibe la información a tiempo, tarde, o no la recibe?	Respuesta	# personas	%
	A tiempo	14	45%
	Tarde	3	10%
	No la recibe	14	45%
	Total	31	100%

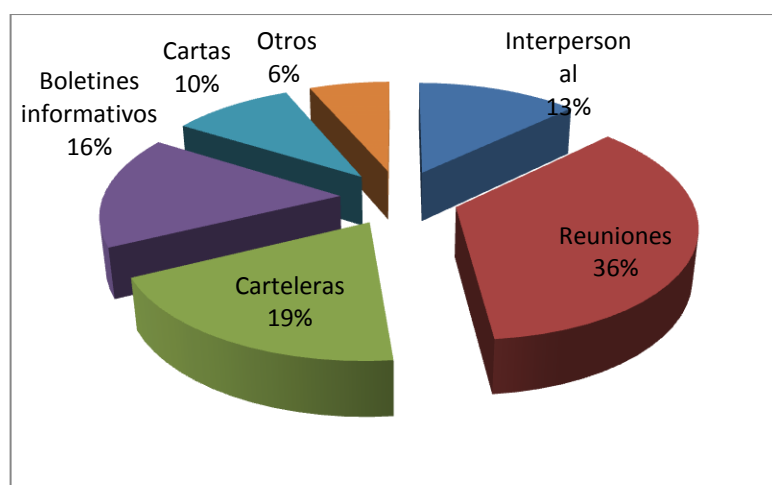


Según la encuesta, el 45% de los socios, considera que la información le llega a tiempo, al contrario del 45% de los socios que afirma que no la recibe, y solo un 10% mencionó que le llega tarde la información.

Con esta información, se puede deducir que más del 50% de los socios están inconformes con el medio de información que utiliza el directorio, y si no hay una nueva estrategia o herramienta para informar, puede dar paso a que el rumor aumente.

PREGUNTA# 9

¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para recibir información? Enumere en orden de importancia, 1 más importante y 6 menos importante parece	Respuesta	# personas	%
	Interpersonal	4	13%
	Reuniones	11	36%
	Carteleras	6	19%
	Boletines informativos	5	16%
	Cartas	3	10%
	Otros	2	6%
	Total	31	100%

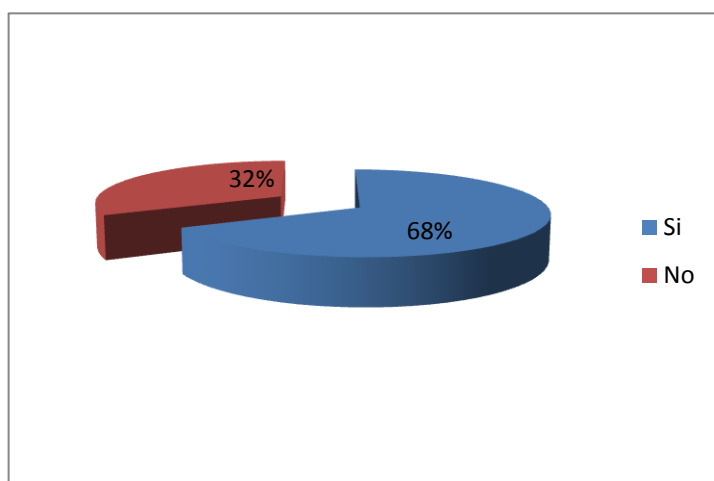


El 36% de los socios del Mercado Artesanas, opina que el medio más efectivo para recibir información son las reuniones, en segundo lugar, con el 19%, es la cartelera, mientras que en tercer lugar y con el 16% de la opinión de los socios afirmó que los boletines informativos son importantes, el 13% cree que mejor es la relación interpersonal para estar informados, frente a un 10% que opina que las cartas también ayudan a informar y por último con el 6% creen que hay otras herramientas para informar de manera efectiva.

Las reuniones y las carteleras son herramientas de comunicación e información formales, sin embargo cabe resaltar que si no se da el uso adecuado de estas, puede ocasionar problemas de rumor y desinformación, por eso es necesario desarrollar estrategias de comunicación factibles para los socios del Mercado Artesanal.

PREGUNTA# 10

¿A usted le gustaría participar para mejorar la comunicación en la Asociación?	Respuesta	# personas	%
	Si	21	68%
	No	10	32%
	Total	31	100%

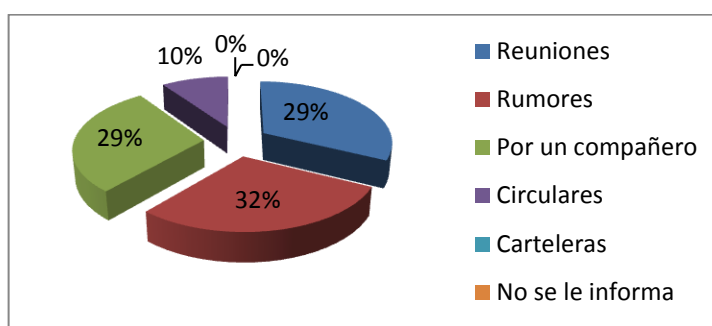


Solo el 68% de las personas que integran la Asociación de Artesanos y Comerciantes confirmó que le gustaría participar para mejorar la comunicación de la Asociación, frente al 32% que no quiere hacer nada para perfeccionar su comunicación con los demás.

Para Joan Costa (1997), la comunicación es el principio mismo que rige las relaciones entre el hombre y el mundo, entre el individuo y la sociedad. De acuerdo a esta teoría, se podría decir, simplemente que, sin comunicación, no hay vida, Por tanto es sumamente importante crear un plan estratégico de comunicación, porque es necesario para el desarrollo comercial y sobretodo social del Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez.

PREGUNTA# 11

¿A través de qué medio se le informa las actividades del mercado Artesanal?	Respuesta	# personas	%
	Reuniones	9	29%
	Rumores	10	32%
	Por un compañero	9	29%
	Circulares	3	10%
	Carteleras	0	0%
	No se le informa	0	0%
	Total	31	100%

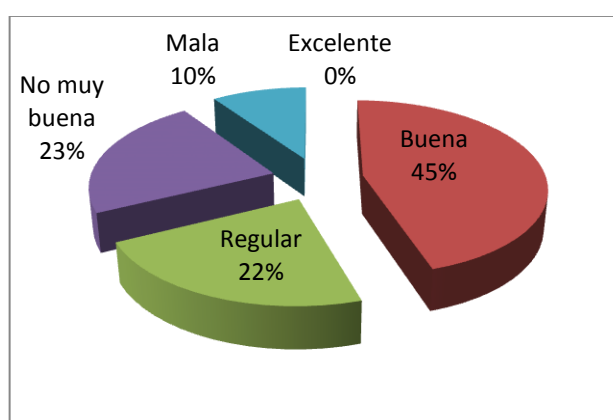


Refiriéndose a las actividades del Mercado Artesanal, el 29% de la Asociación, mencionó que se les informa mediante reuniones, seguido por un 32% de los socios que se enteran a través de los rumores, igual a otro 29% que dijo que la información les llega por un compañero, mientras que no se utiliza una cartelera.

Por otro lado, las carteleras que hay en la Asociación, no están actualizadas, no tienen información de interés, ni tampoco están ubicadas en un lugar visible, por tal motivo es necesario utilizar herramientas de comunicación internaprácticas y accesibles a todos los socios que responda a las necesidades de información.

PREGUNTA# 12

¿Cómo es su relación con los directivos de la Asociación?	Respuesta	# personas	%
	Excelente	0	0%
	Buena	14	45%
	No muy buena	7	23%
	Regular	7	22%
	Mala	3	10%
	Total	31	100%

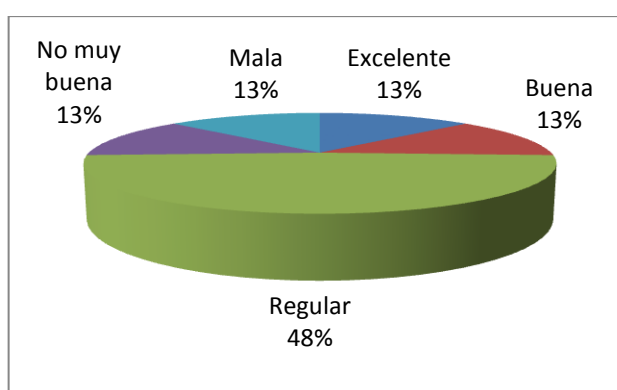


El 45% afirmó que su relación con los directivos de la Asociación es buena frente a un 10% que opinó que era mala, sin embargo, el 23% opinó que no es muy buena su relación con los directivos, un 22% dijo que es regular, y ningún socio mencionó que su relación con los directivos de la Asociación es excelente.

Una de las funciones de la comunicación interna es motivar, algo fundamental para mejorar las relaciones del personal interno, porque permite aclarar las funciones que cada uno tiene, cómo es su efectividad en el trabajo y emprender nuevas formas para mejorar el rendimiento propio, logrando así un clima laboral positivo, donde la relación con los directivos sea excelente.

PREGUNTA# 13

¿Cómo es su relación con los socios?	Respuesta	# personas	%
	Excelente	4	13%
	Buena	4	13%
	No muy buena	4	13%
	Regular	15	48%
	Mala	4	13%
	Total	31	100%

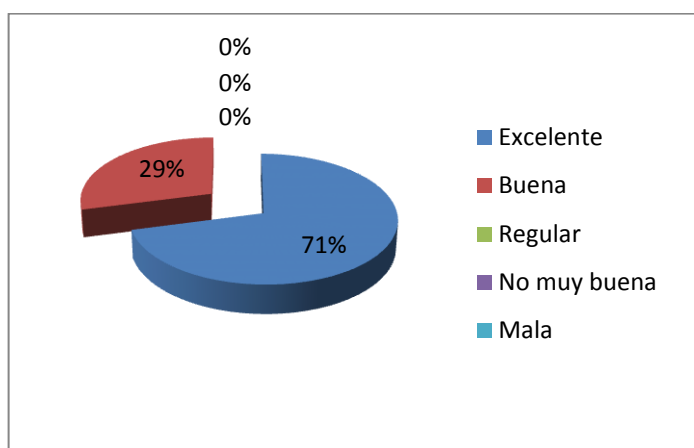


Hay un 48% de los socios que confirmaron que su relación con los demás es regular, el 52% restante que están divididos en: el 13% de los socios que dicen, que su relación interna es buena, el siguiente 13% ratifica que es excelente, otro 13% de los asociados dijo que no es muy buena y por último, el 13% que dice que su relación con los socios es mala.

Organizar campañas, orientar y formar, son otras de las funciones de la comunicación interna que ayudan a mejorar las capacidades de comunicación que tienen los miembros de la Asociación. En este caso, solo el 13% menciona que su relación es excelente, cuando es indispensable que el 100% de los socios tengan una buena comunicación para el desarrollo de una imagen externa positiva, caso contrario, si la relación interna es mala, las amenazas y debilidades aumentarán e impedirán el crecimiento del Mercado.

PREGUNTA# 14

Considera que su relación con los clientes es:	Respuesta	# personas	%
	Excelente	22	71%
	Buena	9	29%
	No muy buena	0	0%
	Regular	0	0%
	Mala	0	0%
	Total	31	100%



Dentro de la Asociación, el 71% de los socios confirmó que su relación con los clientes es excelente, frente al 20% que aceptó que su relación es buena, mientras que ninguno indicó que su relación era regular, no muy buena, ni mala.

Los socios aducen que su relación con los clientes es excelente y buena, sin embargo es importante saber la opinión de los clientes, conocer qué imagen tienen del mercado en cuanto a la atención y a la información que obtuvieron, esto servirá para desarrollar nuevas estrategias de comunicación e información, que satisfaga las necesidades del cliente y fomente el interés del mismo hacia el Mercado Artesanal.

3.8.4. Análisis Encuesta Externa

Teniendo en cuenta que el objetivo es obtener información que permita diagnosticar y analizar la comunicación externa de los clientes del Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez se diseñaron 13 preguntas orientadas hacia el propósito.

En la construcción de las preguntas de la encuesta se tomaron en cuenta las variables de la investigación que conforman: datos generales, imagen, servicio y comunicación.

Cientes

Estructura de la Encuesta de Comunicación Externa	
Variables	Preguntas
Imagen y Servicio	¿Qué imagen tiene del Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez? a) Excelente b) Buena c) Regular d) No muy buena e) Mala
	¿Encuentra lo que necesita siempre en el Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez? a) Si b) No
	¿Considera que el Mercado Artesanal tiene diversidad en sus productos? b) Si b) No
	¿Cómo fue atendido en el Mercado Artesanal? c) Excelente b) Buena c) Regular d) No muy buena e) Mala
	¿Cómo percibió usted el ambiente del Mercado Artesanal? d) Excelente b) Buena c) Regular d) No muy buena e) Mala
	¿Qué opina usted sobre los precios del Mercado Artesanal? e) Costosos b) Accesibles c) Económicos

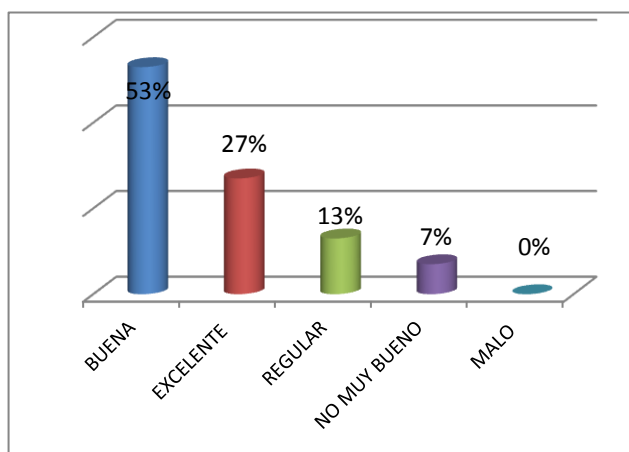
	<p>Enumere en orden de importancia 1 más importante y 4 menos importante ¿Por qué razón dejaría de ir al Mercado Artesanal?</p> <p>Por mala atención, No hay productos novedosos , Los Productos muy costosos, Otro</p>
Comunicación	<p>¿Con que frecuencia visita el Mercado Artesanal?</p> <p>f) Siempre b) Casi siempre c) Nunca</p>
	<p>Enumero en orden de importancia 1 más importante y 6 menos importante ¿Que le llamaría la atención de un Mercado Artesanal?</p> <p>Los productos, Los eventos, El precio, La atención , En donde esta ubicada , Otros</p>
	<p>¿Cómo le gustaría ser informado de los eventos que realice el mercado artesanal?</p> <p>a) Volantes b) Ferias c) Amigos d) Otros</p>
	<p>¿Qué días podría visitar el mercado artesanal?</p> <p>a) Lunes a Viernes b) Viernes c) Sábado d) Viernes y sábados</p> <p>e) Sábados y domingos f) feriados</p>

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

El cuestionario aplicado a los clientes del mercado artesanal son de 11 preguntas divididas en 2 cerradas, con posibilidad de escoger Sí o No. Mientras que 9 preguntas son de selección múltiple o semi abiertas, el encuestado tiene la opción de escoger una o más respuestas.

PREGUNTA # 1

¿Qué imagen tiene del Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez?		# Personas	%
	Buena	16	53%
	Excelente	8	27%
	Regular	4	13%
	No muy buena	2	7%
	Mala	0	0%
	Total	30	100%

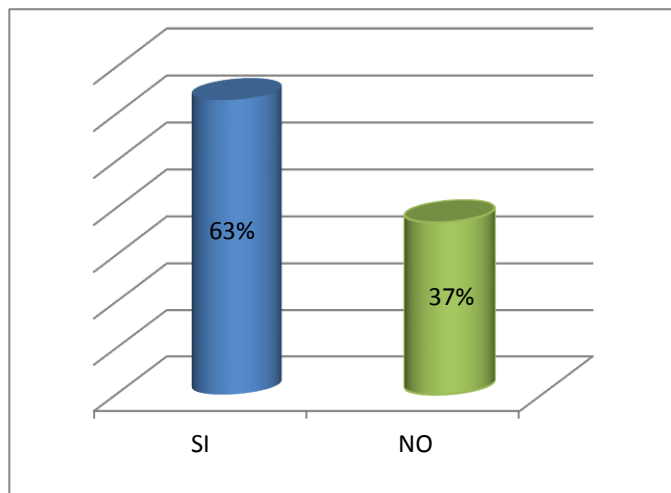


Del 100% de las respuestas, solo el 53% bueno, excelente 27%, regular con el 13%, no muy bueno 7% y es importante señalar que ningún cliente catalogó la imagen del mercado artesanal del personal como mala 0%.

De esta manera, las encuestas demuestran que los clientes que visitan el mercado artesanal, ven una imagen buena, pero no es suficiente esta consideración ya que la imagen de una organización es un factor fundamental ya que mediante este factor se puede dar a conocer al clientes que ofrece la organización, y que quieren ser llegar a ser. Comunicar estos factores mediante una comunicación directa se llegara a transmitir correctamente una excelente imagen.

PREGUNTA # 2

¿Encuentra lo que necesita siempre en el Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez?		# Personas	%
	Si	19	63%
	No	11	37%
	Total	30	100%

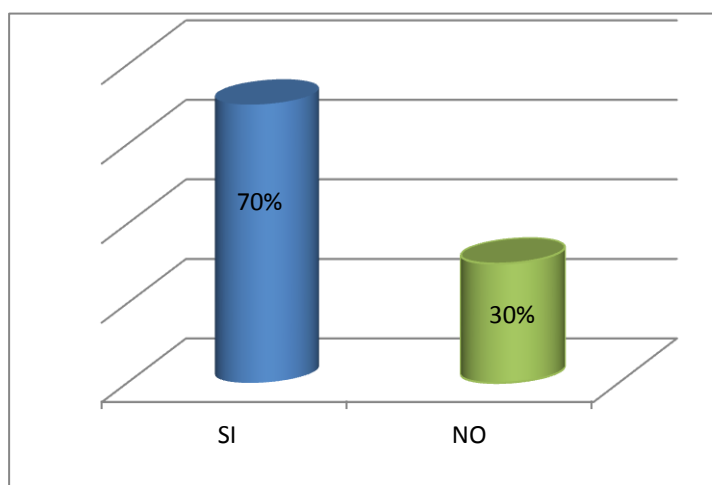


Un 63% de los clientes encuestados respondieron que si encuentran lo que necesitan en mercador artesanal por otro lado el 37% expresaron su inconformidad por no encontraron los productos que necesitan.

De esta manera, la encuesta demuestra que los clientes encuentra siempre lo que necesitan en el mercado artesanal con un 63%, pero no es suficiente este porcentaje para que el cliente se sienta totalmente satisfecho, por lo cual es indispensable que los socios trabajen en saber qué es lo que busca el cliente mediante una retroalimentación entre socios y clientes.

PREGUNTA # 3

¿Considera que el Mercado Artesanal tiene diversidad en sus productos?		# Personas	%
	Si	21	70%
	No	9	30%
	Total	30	100%

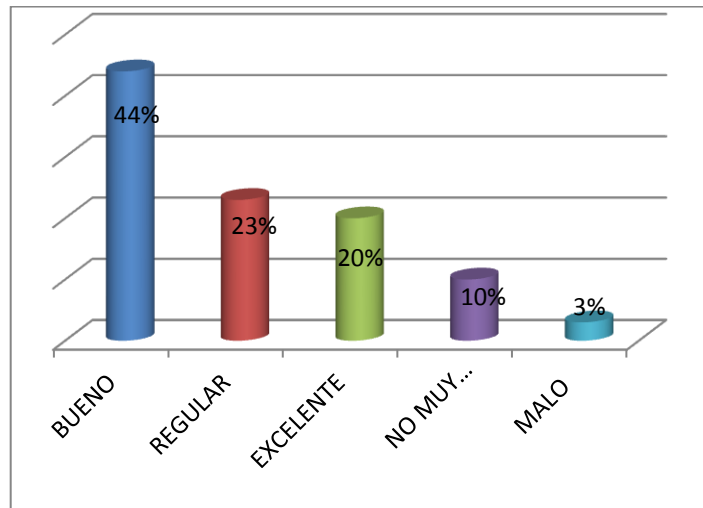


Un 70% de los clientes encuestados respondieron que el mercador artesanal tiene diversidad en sus productos, por otro lado el 30% de encuestados expresaron su inconformidad no encontraron los productos que necesitan.

Trabajando para solucionar y saber que quieren encontrarlos clientes en el mercado artesanal, se puede evidenciar que necesitan y así poder solucionar este 30% de clientes insatisfechos que consideran que no hay diversidad de productos en el mercado artesanal.

PREGUNTA # 4

¿Cómo fue atendido en el Mercado Artesanal?		# Personas	%
	Bueno	13	44%
	Regular	7	23%
	Excelente	6	20%
	No muy bueno	3	10%
	Malo	1	3%
	Total	30	100%

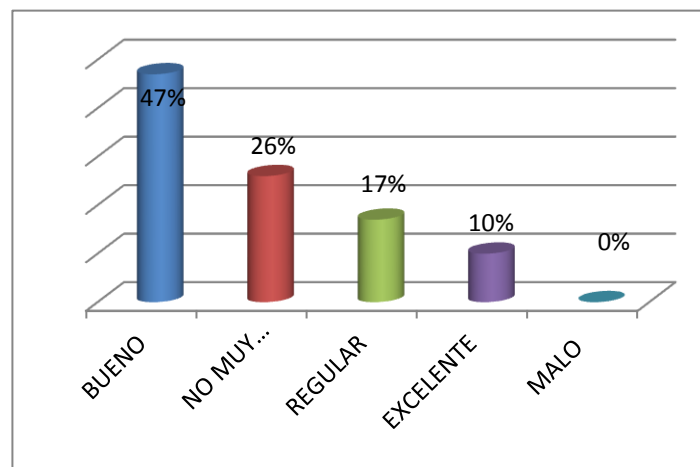


Buena atención con el 44%, regular 23%, excelente 20%, no muy bueno 10%. Cabe señalar que no hubo ningún cliente que afirmara que la atención del mercado artesanal fue mala con el 3%.

De acuerdo los resultados se ha visto la necesidad de trabajar y fortalecer la atención al cliente pero para esto se debe crear un sentimiento de pertenencia de parte del socio con la organización y cuando los socios se sienten identificadas con su organización, se pasará a la segunda etapa que es transmitir al cliente una buena comunicación, seguridad, buen servicio, ya que si un cliente recibe un excelente servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir los productos o que vuelvan a visítalos.

PREGUNTA # 5

¿Cómo percibió usted el ambiente del Mercado Artesanal?		# Personas	%
	Bueno	14	47%
	No muy bueno	8	26%
	Regular	5	17%
	Excelente	3	10%
	Malo	0	0%
	Total	30	100%

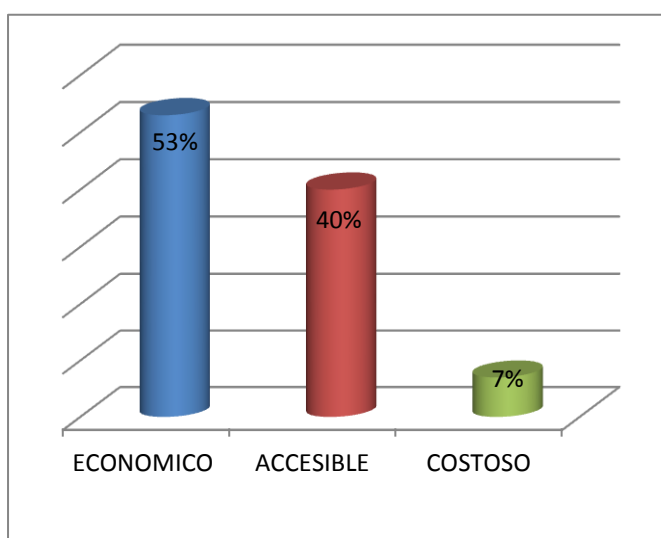


Un gran número de los encuestados afirman que el ambiente del mercado artesanal es bueno con el 47%, no muy bueno 26%, regular con el 17, excelente 10% y es importante señalar que ningún cliente catalogó la atención del personal como mala 0 %.

De acuerdo con los resultados de las encuestas se ha identificado que existen problemas en cuanto al ambiente del mercado artesanal ya que existen peleas entre socios, chismes e inconformidad por parte de los socios, esto hace que se refleje ante el cliente un ambiente conflictivo. Para cambiar esta percepción los socios deben trabajar en sentirse identificados con el mercado artesanal, solucionar sus problemas con una comunicación directa y sentirse conformes con las condiciones en las que viven dentro del entorno laboral, solucionando estos problemas van a transmitir un excelente ambiente del mercado artesanal.

PREGUNTA # 6

¿Qué opina usted sobre los precios del Mercado Artesanal?		# Personas	%
	Económicos	16	53%
	Accesibles	12	40%
	Costosos	2	7%
	Total	30	100%

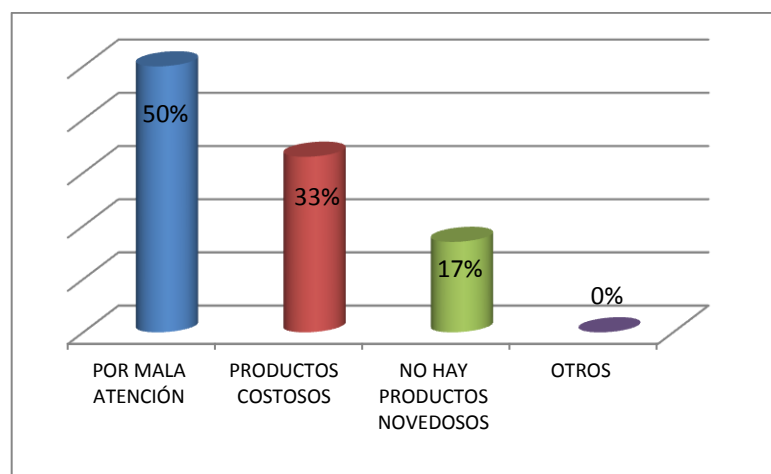


De las encuestas realizadas el 53% señalan que los precios del mercado artesanal son económicos con un mínimo de porcentaje de diferencias, los precios son accesibles con el 40% y por último con el 7% los precios son costosos.

De esta manera, las encuestas demuestran que los clientes, opinan que los precios fijados por los socios son económicos esto se da ya que los socios ofrecen su mercancía directamente a los clientes, un factor importante que los clientes ven de manera positiva y por esta razón pueden regresar al mercado artesanal.

PREGUNTA # 7

Enumere en orden de importancia 1 más importante y 4 menos importante ¿Por qué razón dejaría de ir al Mercado Artesanal?		# Personas	%
	Por mala atención	15	50%
	Productos costosos	10	33%
	No hay productos novedosos	5	17%
	Otros	0	0%
	Total	30	100%

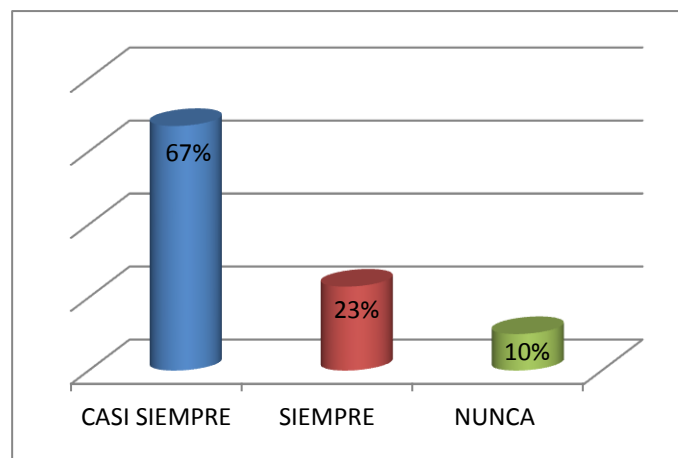


Los clientes definen como mala atención con el 50% como la razón más importante por que dejarían de ir al mercado artesanal, los productos son costosos con el 33%, no hay productos novedosos con el 17% y por último en otros con el 0% ningún cliente catalogó otros factores como razones para dejar de ir al mercado artesanal.

Según las respuestas de los clientes ante la pregunta realizada, porque factores dejarían de ir al mercado artesanal, la mala atención es el factor principal que mencionaron los clientes. La atención es uno de los factores indispensables en un negocio ya que es cuando se ofrecen los productos, sus cualidades, ventajas, desventajas y su uso, los socios deben trabajar en conocer su producto mediante eso poder transmitir mediante una comunicación directa al cliente todas las especificaciones de lo que están ofreciendo y así satisfacer las inquietudes del cliente.

PREGUNTA # 8

¿Con que frecuencia visita el Mercado Artesanal?		# Personas	%
	Casi siempre	20	67%
	Siempre	7	23%
	Nunca	3	10%
	Total	30	100%

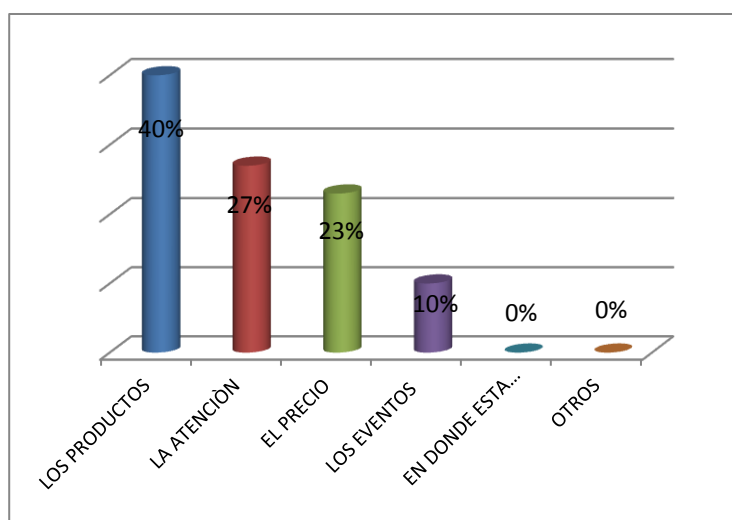


Según los resultados de la encuesta realizada en el mercado artesanal con 67% casi siempre los clientes afirmaron que siempre visitan el mercado artesanal, con 23% siempre y por último nunca con el 10%, podemos afirmar que la mayoría de clientes del mercado artesanal regresan por sus productos o servicios.

Se debe trabajar en varios puntos para que se puedan ver resultados y mejorar el porcentaje de la encuestas 67%, casi siempre visitan los clientes el mercado artesanal, los puntos a ser trabajados son que los socios deben sentirse identificados con la organización y con sus productos, conocerlos, saber que necesitan los clientes, tener variedad, solucionado estos punto se verá el aumento de clientes que visitan el mercado artesanal.

PREGUNTA # 9

Enumere en orden de importancia 1 más importante y 6 menos importante ¿Que le llamaría la atención de un Mercado Artesanal?		# Personas	%
	Los productos	12	40%
	La atención	8	27%
	El precio	7	23%
	Los eventos	3	10%
	En donde está ubicado	0	0%
	Otros	0	0%
	Total	30	100%

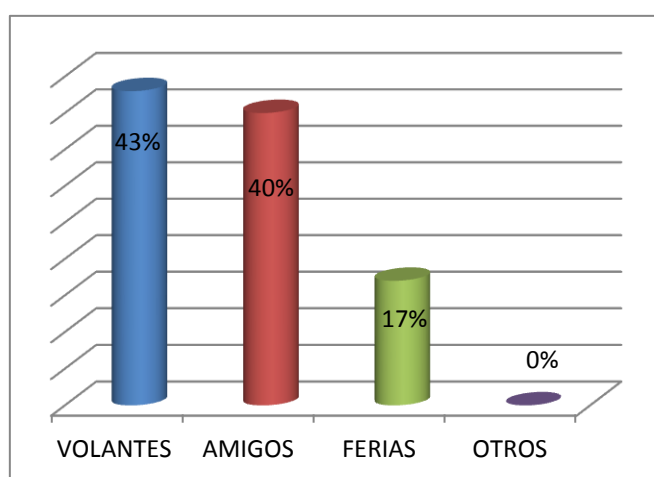


Los clientes encuestados les llamaría la atención del mercado artesanal Los productos con el 40%, la atención 27%, el precio 23%, los eventos con el 10%, en donde está ubicado con 0% y por ultimo también con el 0% otros.

Los clientes han considerado tres opciones importantes que destacan con porcentajes más altos; los productos, la atención, el precio son los factores principales que los clientes consideran que les llamaría la atención como se expresa en el análisis, los socios deben trabajar en sentirse identificados con el mercado y poder solucionar y satisfacer las necesidades de los clientes.

PREGUNTA # 10

¿Cómo le gustaría ser informado de los eventos que realice el mercado artesanal?		# Personas	%
	Volantes	13	43%
	Amigos	12	40%
	Ferias	12	17%
	Otros	0	0%
	Total	30	100%

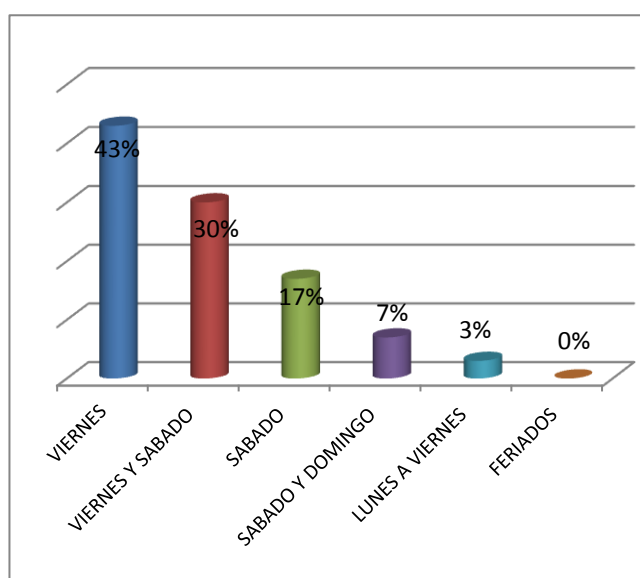


Un 43% de clientes les gustaría ser informados de los eventos que se realicen por medio de volantes, con 40% confían en la información de los amigos, el 17% por ferias y por último con el 0% por otro tipo de información.

De acuerdo con estos resultados, los clientes desean ser informados de los eventos del mercado artesanal mediante volantes, amigos y ferias. Se debe tomar en cuenta estos factores para que los socios se sientan a gusto. Los socios deben trabajar en la comunicación externa, factor indispensable de difusión del mercado artesanal para dar a conocer el mercado artesanal, generando el interés de los clientes por el mercado artesanal promoviendo que lo visiten más.

PREGUNTA # 11

¿Qué días podría visitar el mercado artesanal?		# Personas	%
	Viernes	13	43%
	Viernes y Sábados	9	30%
	Sábado	5	17%
	Sábado y Domingo	2	7%
	Lunes y Viernes	1	3%
	Feriados	0	0%
	Total	30	100%



Los resultados arrojados sobre la pregunta que días podría visitar el mercado artesanal, 43% los días viernes, con el 30% los días viernes y sábados, con 17% los días sábados, con 7% sábados y domingos, con el 3%, lunes a viernes y con el 3%, Feriados por ultimo con 0%.

Se evidencia claramente que los clientes desean visitar el mercado artesanal cuando tiene más tiempo como son los días viernes y sábados. Por lo cual los socios deben tratar de generar eventos estos días que los clientes tienen tiempo y pueden visitar frecuentemente el mercado artesanal.

Encuesta público de los alrededores

Teniendo en cuenta que el objetivo es obtener información que permita diagnosticar, analizar y conocer la imagen externa que tienen las personas de los alrededores del Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez, se diseñaron 8 preguntas orientadas hacia el propósito.

En la construcción de las preguntas de la encuesta se tomaron en cuenta las variables de la investigación que conforman: datos generales, imagen y servicio; comunicación.

Estructura de las encuestas público de los alrededores	
Variables	Preguntas
Imagen y servicio	¿Conoce el mercado Artesanal del Sur de Quito? a) Si b) No
	Enumere en orden de importancia 1 más importante y 4 menos importante ¿Por qué razón dejaría de ir a un mercado artesanal? Por mala atención, No hay productos novedosos , Los Productos son costosos , No me gusta el lugar (ambiente)
	Enumere en orden de importancia, 1 más importante y 6 menos importante ¿Que le llamaría la atención de un mercado artesanal? Los productos, Los eventos, El precio, La atención , El ambiente, Otros
	¿Por qué medio le gustaría ser informados que existe un mercado artesanal por su barrio? a) Volantes b) Ferias c) Amigos d) Otros

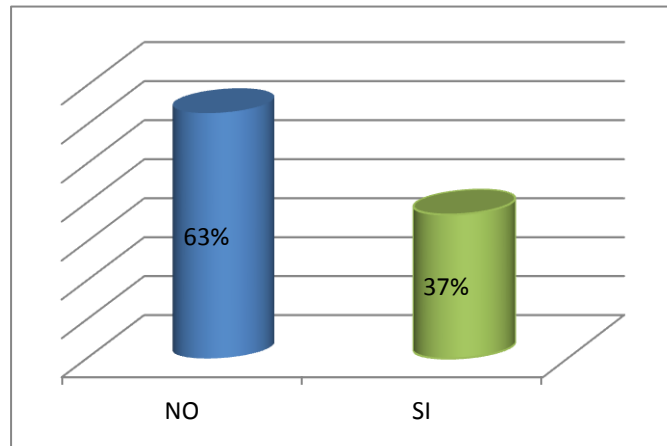
	<p>¿Qué le gustaría encontrar en el mercado artesanal?</p> <p>a) Arte en madera b) Joyería c) Ropa artesanal b) Instrumentos Música e) Alimentos d) Otros</p>
	<p>¿Qué días visitaría un mercado artesanal?</p> <p>a) Lunes a Viernes b) Viernes c) Sábado d) Viernes y sábados e) Sábados y domingos f) feriados</p>

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

El cuestionario aplicado al público de los alrededores fueron 6 preguntas divididas en 1 cerradas, con posibilidad de escoger Sí o No. Mientras que 5 preguntas son de elección múltiple o semiabiertas, es decir el encuestado tiene la opción de escoger una o más respuestas, según su afinidad.

PREGUNTA # 1

¿Conoce el mercado Artesanal del Sur de Quito, ubicado en la Rodrigo de Chávez?		# Personas	%
	No	19	63%
	Si	11	37 %
	Total	30	100%

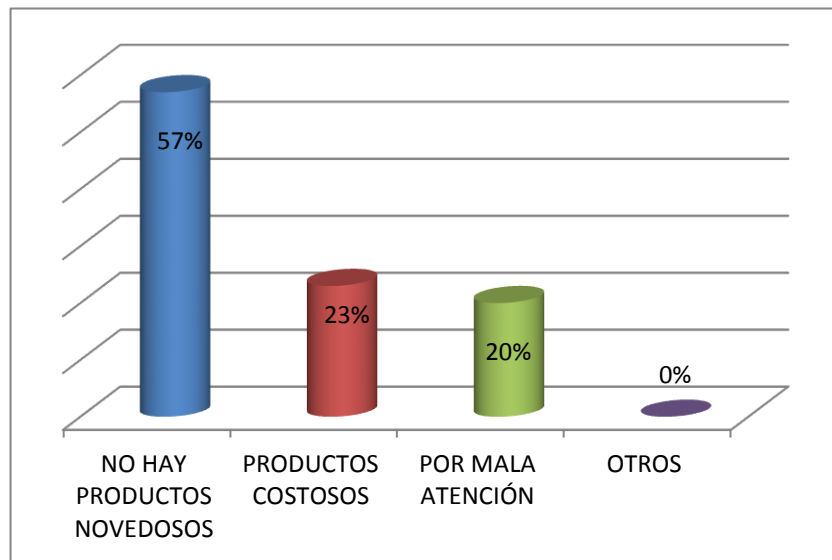


El resultado de la pregunta realizada al público de los alrededores del mercado artesanal que si conoce o no al mercado artesanal ubicado en la Rodrigo de Chávez fue no con el porcentaje más alto 63%, y el sí con el 37%.

Los resultados demuestran que un porcentaje muy considerable, el 63% de personas de los alrededores del mercado artesanal no lo conocen, lo que reafirma la necesidad de realizar una plan estratégico comunicativo para el público externo ya que esto ayudara a mejorar la imagen del mercado artesanal en el ámbito externo y propiciará que los demás vecinos se acerquen a conocerlo y adquirir sus productos.

PREGUNTA # 2

Enumere en orden de importancia 1 más importante y 4 menos importante ¿Por qué razón dejaría de ir a un mercado artesanal?		# Personas	%
	No hay productos novedosos	17	57%
	Los Productos son costoso	7	23%
	Por la mala atención	6	20%
	Otros	0	0%
	Total	30	100%

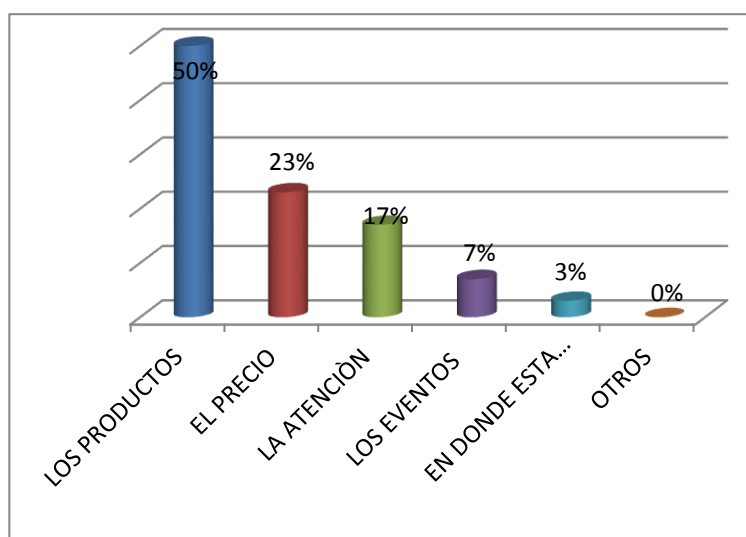


Los resultados de la encuesta son con mala atención con el 57% como la razón más importante por la que dejarían de ir al mercado artesanal, los productos son costosos con el 23%, no hay productos novedosos con el 20% y por último en otros con ningún cliente catalogó 0% como razones para dejar de ir al mercado artesanal.

Según las respuestas de las personas de los alrededores del mercado artesanal dejarían de ir a un mercado artesanal, si es que no hubiesen productos novedosos, por lo cual los socios deben tomar en cuenta que las personas a los alrededores les importa encontrar variedad de productos y para saber que variedad de productos desearían encontrar requieren de una comunicación directa con las personas de los alrededores.

PREGUNTA # 3

Enumere en orden de importancia, 1 más importante y 6 menos importante ¿Que le llamaría la atención de un mercado artesanal?		# Personas	%
	Los productos	15	50%
	El precio	7	23%
	La atención	5	17%
	Los eventos	2	7%
	En donde está ubicado	1	3%
	Otros	0	0%
	Total	30	100%

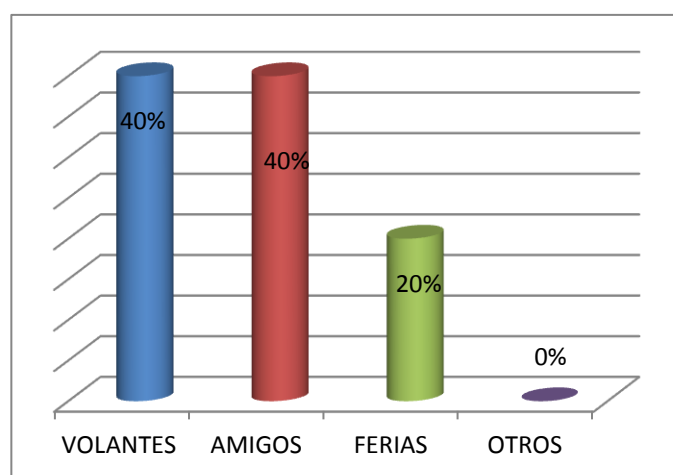


Los clientes encuestados han elegido que les llamaría la atención del mercado artesanal como 50% los productos, con el 23%, el precio 17%, la atención 7%, los eventos con el 3%, en donde está ubicado con 3% y por ultimo otros con el 0%.

Las respuestas de las personas de los alrededores del mercado artesanal han considerado con porcentajes más altos los productos, la atención y el precio, siendo los factores principales que a los clientes y personas de los alrededores les llamaría la atención, por tanto los socios deben identificándose con el mercado artesanal lo que conllevará a diversificar su gama de productos pues así se podría brindar una mejor exposición a sus clientes potenciales.

PREGUNTA # 4

¿Por qué medio le gustaría ser informado que existe un mercado artesanal por su barrio?		# Personas	%
	Volantes	12	50%
	Amigos	12	40%
	Ferias	6	20%
	Otros	0	0%
	Total	30	100%

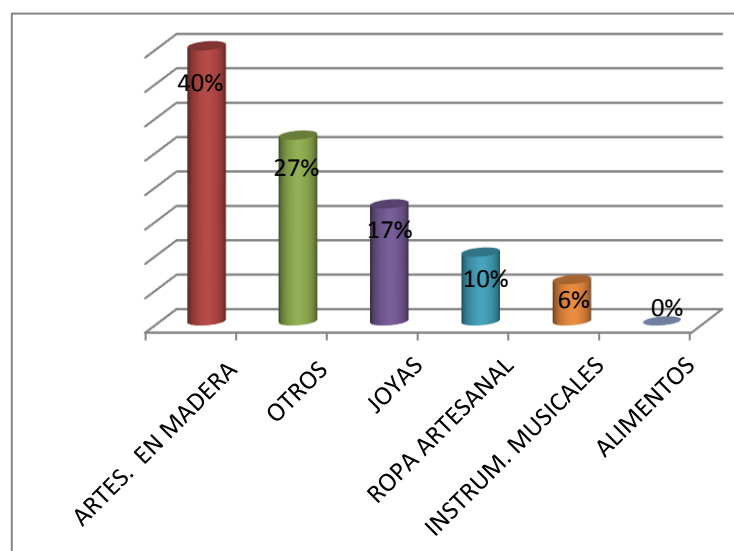


Los clientes han respondido con 40% que les gustaría ser informados de los eventos que se realicen por medio de volantes con 40%, con el 20% por ferias y por último con el 0% por otro tipo de medios.

De acuerdo con estos resultados las personas de los alrededores del mercado artesanal desean ser informados de los eventos del mercado artesanal mediante volantes, amigos y ferias al igual que los clientes. Se deben tomar en cuenta estos factores ya que los socios se sienten a gusto al ser informados mediante este tipo de comunicación. Los socios deben trabajarlos en la comunicación externa, factor indispensable para difundir el mercado artesanal y darlo a conocer, esto generaría el interés de los clientes hacia el mercado artesanal.

PREGUNTA # 5

¿Qué le gustaría encontrar en el mercado artesanal?		# Personas	%
	Artesanías de madera	12	40%
	Otros	8	27%
	Joyas	5	17%
	Ropa artesanal	3	10%
	Instrumentos musicales	2	6%
	Alimentos	0	0%
	Total	30	100%

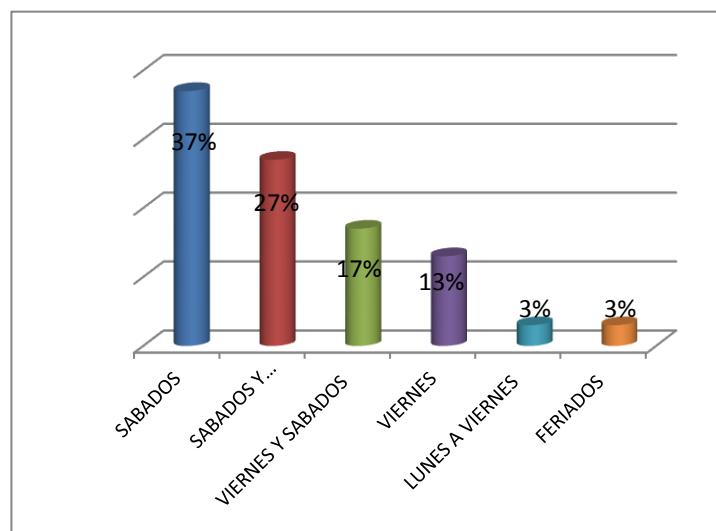


Las personas al rededor han determinado que desean encontrar en el mercado artesanal como artesanías en madera con el 40%, todos los anteriores 27%, joyas con el 17%, ropa artesanal con el 10%, instrumentos musicales 6% y por ultimo alimentos 0%.

Lo que a las personas les gustaría encontrar en un mercado artesanal son artesanías de madera ya que son muy novedosas y los artesanos con su habilidad dan forma y realizan creaciones inéditas.

PREGUNTA # 6

¿Qué días visitaría un mercado artesanal?		# Personas	%
	Sábados	11	37%
	Sábados y domingos	8	27%
	Viernes y sábados	5	17%
	Viernes	4	13%
	Lunes a Viernes	1	3%
	Feriados	1	3%
	Total	30	100%



Los resultados sobre la encuesta realizada son: con el 37% los días sábados, con el 27% los días sábados y domingos, con 17% los días viernes y sábados, con 13% los días de viernes, con el 3% los días lunes a viernes y feriados con el 3%.

Se evidencia claramente las personas de los alrededores visitan el mercado artesanal cuando tiene más tiempo al igual que lo han mencionado los clientes como son los días sábados y domingos. Las personas de los alrededores señalan que el día domingo tienen la posibilidad de visitarlo, los horarios de atención del mercado son de lunes a sábado por lo cual los socios deben tratar de generar eventos en su mayoría los días que los clientes tienen tiempo y pueden visitar frecuentemente el mercado artesanal.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

4.1.Introducción

Uno de los aspectos esenciales en cualquier grupo u organización es mantener una buena comunicación ya que permite mejorar la calidad del mensaje, tanto de manera interna como externa, con el propósito de cumplir de forma eficaz y eficiente las metas trazadas.

Por lo cual se ha visto necesario realizar un plan estratégico comunicativo para el Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez, que está desarrollado en base a los resultados del diagnóstico institucional como también basado en la propuesta principal, enfocada en mejorar los procesos de comunicación de los públicos internos y externos de la Asociación.

Este plan estratégico está basado en las necesidades y estructura organizacional de la Asociación, apoyado en la implementación de estrategias comunicativas para mejorar las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias.

Mediante este plan estratégico comunicativo, se pretenden definir las actividades, objetivos, características y tipo de mensajes que se van a trabajar, ello permitirá que el Mercado Artesanal alcance un equilibrio comunicacional interno y externo.

Se pretende además que los públicos internos y externos del Mercado Artesanal mantengan adecuados procesos de intercambio ya que esto conseguirá comprender, interpretar y coordinar, aspectos fundamentales de la organización, fomentando el compromiso, motivando al equipo con el fin de interiorizar la cultura organizacional y potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

4.2.Objetivos

4.2.1. Objetivo General

Optimizar los procesos de comunicación interna y la relación de la Asociación con el público externo.

4.2.2. Objetivos Específicos

OE1. Promover una cultura organizacional que fomente el sentido de pertenencia en los socios, adoptando y apropiándose de los valores organizacionales (misión y visión).

OE2. Crear estrategias prácticas que faciliten la transmisión de información, integración y motivación de los socios.

OE3. Mejorar las relaciones externas, mediante herramientas comunicativas que posicionen la imagen de la asociación para lograr el reconocimiento público.

4.3.Públicos

Es importante analizar a los públicos que integran cada sector para plasmar las acciones específicas de comunicación y las estrategias que permitan satisfacer las diferentes necesidades e intereses.

En este caso se identifican los siguientes grupos de valor estratégico:



Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

A continuación, se explican las estrategias orientadas a cada sector específico teniendo en cuenta las funciones e intereses de cada grupo.

Público interno	Funciones	Estrategias
Directorio	Fomentar la cultura organizacional y sus valores.	Desarrollar una matriz que guíe a los socios a definir la visión, misión y valores de la Asociación.
	Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General	Entregar un Boletín informativo con el resumen de las reglas y sanciones de la Asociación (com. Descendente)
	Elaborar planes de trabajo	Realizar reuniones mensuales y desarrollar el cronograma de actividades propuestas por cada comisión.

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

Público interno	Funciones	Estrategia
Comisión de vigilancia y disciplina	Controlar y vigilar el orden de directivos y socios	Hacer encuestas trimestrales de evaluación y recomendación de las actividades realizadas en el Mercado Artesanal.
Comisión de prensa y propaganda	Difundir a la Asociación y sus productos a nivel nacional e internacional a través de los medios de comunicación	Uso de canales de comunicación formal, que estén al alcance de todos los socios
Comisión de asuntos sociales y ayuda social	Ayudar en forma oportuna en caso de calamidad doméstica de los socios.	Reunión extraordinaria para informar los asuntos urgentes y las posibles soluciones.
Comisión de capacitación y asuntos legales	Solicitar cursos de relaciones humanas para la Asociación	Elaboración de Talleres dinámico.
	Contratar servicios profesionales de un abogado en caso de controversia	Jornadas de aprendizaje continuo en temas legales, administrativos, marketing, económicos, motivacionales y tecnológicos.
	Realizar conferencias, seminarios, talleres en temas de interés para la Asociación	
Comisión de cultura, arte y deporte	Organizar eventos deportivos y culturales	Desarrollo de un juego o actividades cultural por semana.

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

4.4.Mensajes

Los mensajes que la Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez desea transmitir, serán claros y precisos, promoviendo los valores institucionales y buscando incentivar a todos los miembros internos y públicos externos.

Público objetivo		Mensajes
Interno	<i>Directiva</i>	La gestión de la comunicación asegura el bienestar y el desarrollo personal e institucional.
	<i>Comisiones</i>	El trabajo en equipo es necesario.
		La fuerza reside en las diferencias, no en las similitudes.
Externo	<i>Clientes</i>	De todo y para todos, con una excelente atención
	<i>Estudiantes</i>	Lugar cultural para divertirse
	<i>Amas de casa</i>	Las mejores artesanías para el hogar y al mejor precio.
	<i>Gobierno Local</i>	Son el mejor Mercado Artesanal que está en la ciudad de Quito

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

4.5.Estrategias

La estrategia comunicativa es una herramienta que posibilita la ejecución de los objetivos planteados como también ayuda a determinar los canales por los cuales se puede comunicar al público interno y externo.

En base a los resultados del diagnóstico comunicativo se han determinado las siguientes estrategias, las cuales están desarrolladas en una matriz operativa que identifica los objetivos de las estrategias, actividades, medios de difusión, tiempo a realizar, responsables y por último la evaluación

4.5.1. Matriz de Estrategias

Matriz de Estrategias de la Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez

Objetivo: Optimizar los procesos de comunicación interna y la relación de la Asociación con el público externo

Diagnóstico	Objetivo	Estrategia	Canales de Comunicación	Responsables
La Asociación no tiene un plan Estratégico	Organizar los objetivos, metas y recursos de la Asociación para mejorar la identidad y la imagen.	Desarrollar una matriz de preguntas que guie a los socios a definir la Misión, Visión y Valores de la Asociación.	mesa redonda conversatorio (ver anexo 1)	Directorio
La falta de información sobre las reglas y sanciones de la Asociación, produce el incumplimiento del reglamento interno	Informar las resoluciones de la Asamblea General para que los socios y la Directiva cumplan con el reglamento interno	Entregar un boletín informativo con el resumen de las reglas y sanciones de la Asociación (com. Descendente)	Boletín Informativo (ver anexo 2)	Directorio
Desorganización y desinformación de las actividades del Mercado	Elaborar planes de trabajo e informar	Realizar reuniones mensuales y desarrollar el cronograma de actividades propuestas por cada comisión.	Reuniones	Directorio
La directiva no conoce los aspectos que se deben mejorar de las actividades realizadas.	Mantener el orden entre la Directiva y los socios	Hacer de encuestas trimestrales de evaluación y recomendación de las actividades realizadas.	Encuestas (ver anexo 3 y 4)	Comisión de vigilancia y disciplina

Diagnóstico	Objetivo	Estrategia	Canales de comunicación	Responsables
La centralización de la información incrementa el rumor debido a que el Mercado Artesanal no tiene un plan de comunicación	Mejorar los procesos de comunicación integración y motivación de los socios.	Uso de canales de comunicación formal, que esté al alcance de todos los socios.	Reuniones Cartas Informes Cartela	Comisión de prensa y propaganda
La asociación no está informada de los problemas, por lo tanto no tiene interés en realizar ayuda social	Ayudar en forma oportuna en caso de calamidad	Reunión extraordinaria para informar los asuntos urgentes y las posibles soluciones.	Reunión extraordinaria	Comisión de asuntos sociales y ayuda social
Los conflictos entre socios y directiva limita el desarrollo organizacional	Mejorar las relaciones interpersonales mediante una comunicación directa	Elaboración de Talleres dinámicos	Reunión	Comisión de capacitación y asuntos legales
El público interno no está capacitado	Capacitar a los socios en temas que ayuden al desarrollo organizacional	Jornadas de aprendizaje continuo en temas legales, administrativos, marketing, económicos, motivacionales y tecnológicos.	Reunión	Comisión de capacitación y asuntos legales
El clima laboral no es satisfactorio para los socios lo cual crea incomodidad en el público externo	Crear un ambiente laboral positivo que mejore la comunicación entre los socios y la relación con el público externo.	Desarrollo de un juego o actividad cultural por semana	Retroalimentación	Comisión de cultura arte y deporte

Diagnóstico	Objetivo	Estrategia	Canales de comunicación	Responsables
Insatisfacción de los clientes Con algunos servicios	Mejorar las relaciones con el cliente para satisfacer sus necesidades	Elaborar el Buzón de sugerencias	Cartas	Comisión de Vigilancia y Disciplina
No reconocimiento del mercado	Mejorar la imagen del Mercado Artesanal	Promocionar la imagen del Mercado al público externo	Dípticos (ver anexo 5) <u>Rolihm</u> (ver anexo 6) y <u>Flivers</u> (ver anexo 7)	Directivos y Comisión de prensa y propaganda
Escasa difusión de las actividades y productos que se realiza el mercado artesanal	Promover formas de difusión para que los clientes se enteren de los eventos del mercado artesanal	Diseño y elaboración de medios publicitarios con un presupuesto económico	Parlantes micrófonos	Comisión de prensa y propaganda
			Pancartas promocionales (ver anexo 8)	Comisión de prensa y propaganda

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

4.6. Plan de Acción

ESTRATEGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
Desarrollar una matriz de preguntas que guíe a los socios a definir la Misión, Visión y Valores de la Asociación.	Conversatorio	Convocar a los socios para presentar la matriz de preguntas y explicar	Recursos Humanos: Todos los Socios Recursos Materiales: * Copias	Sabado 18 de Enero del 2014	Directorio
	Mesa Redonda	Desarrollar las respuestas de la matriz con los socios	Recursos Humanos: Todos los Socios Recursos Materiales: * Esferos	* Martes 25 de marzo del 2014 * Martes 24 de Junio del 2014 * Martes 23 de Septiembre del 2014 * Martes 23 de Diciembre del 2014	
Entregar un boletín informativo con el resumen de las reglas y sanciones de la Asociación (com. Descendente)	Boletín Informativo	Resumir los reglamentos y difundirlos	Recursos Materiales: * Documento legal interno * Hojas A4 * Cartelera Recursos Tecnológicos * Computadora	* Martes 25 de marzo del 2014 * Martes 24 de Junio del 2014 * Martes 23 de Septiembre del 2014 * Martes 23 de Diciembre del 2014	Directorio

ESTRATEGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
Realizar reuniones mensuales y desarrollar el cronograma de actividades propuestas por cada comisión.	Reuniones	unificar el cronograma e Informar a todos	Recursos Materiales: * Cartelera * Impresión Recursos Tecnológicos Computadora	Reuniones mensuales la segundo semana cada mes durante todo el año 2014 los días Sabados	Directorio
Hacer de encuestas trimestrales de evaluación y recomendación de las actividades realizadas en el Mercado Artesanal	Encuestas	Estructurar preguntas de evaluación claras	Recursos Materiales: * Copias	* Martes 25 de marzo * Martes 24 de Junio * Martes 23 de Septiembre * Martes 23 de Diciembre del año 2014	Comisión de vigilancia y disciplina

ESTRATEGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
Uso de canales de comunicación formal, que esté al alcance de todos los socios.	Reuniones	Utilizar los medios de comunicación e información de acuerdo a las necesidades de la Asociación	Recursos Materiales: * Mesas * Sillas	Indefinido	Comisión de prensa y propaganda
	Cartas		Recursos Materiales: * Hojas de papel		
	Informes		Recursos Materiales: * Hojas de papel bond Recursos Tecnológicos: * Computadora		
	Cartela		Recursos Materiales: * Hojas de papel * Gráficos * Material decorativo		

ESTRATEGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
Reunión extraordinaria para informar los asuntos urgentes y las posibles soluciones.	Reunión extraordinaria	Convocar a los socios para informar asunto urgente	Comunicación Directa	Indefinido	Comisión de asuntos sociales y ayuda social
Elaboración de Talleres dinámicos	Reunión	Gestionar el taller	Recursos Materiales: * Hojas de papel * Esferos * Libretas de apuntes	* Viernes 29 de marzo * Viernes 28 de Junio * Viernes 27 de Septiembre * Viernes 27 de Diciembre del 2014	Comisión de capacitación y asuntos legales
Jornadas de aprendizaje continuo en temas legales, administrativos, marketing, económicos, motivacionales y tecnológicos.	Capacitación	Gestionar la capacitación gratuita con ayuda del Gobierno local CONQUITO	Recursos Materiales: * Hojas de papel * Esferos * Libretas de apuntes	*Sabado 1 de Marzo del 2014 *Sabado 2 de Marzo del 2014	Comisión de capacitación y asuntos legales

ESTRATEGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
Desarrollo de un juego o actividad cultural por semana	Retroalimentación	Motivación, dinámicas grupales	Recursos Humano: Todos los socios Recursos Materiales: de acuerdo a la actividad que se realice	Reuniones mensuales la segunda semana de cada mes durante todo el año 2014 los días Viernes	Comisión de cultura, arte y deporte
Elaboración de un Buzón de sugerencias	Buzón de sugerencia	Colaboración de uno de los artesanos que tenga habilidades con la madera	Recursos Materiales: * Madera * Clavos	Indefinido	Comisión de vigilancia y disciplina
Promocionar la imagen del Mercado al público externo	Dípticos	Diseño con información de productos y servicios Mercado	Recursos Tecnológicos: * Computadora Recursos Materiales: * Hojas papel bond * Copias * Impresiones Recurso Económico:	Indefinido	Directivos y Comisión de prensa y propaganda
	Rollup	Diseño con el logo imagen y servicios generales	Recursos Económicos	Indefinido	
	Flyer	Diseño con del díptico con información del Mercado Artesanal	Recursos Tecnológicos * Computadora Recursos Materiales: * Hojas papel bond * Copias * Impresiones Recurso Económico	Indefinido	

ESTRATEGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
Diseño y elaboración de medios publicitarios con un presupuesto económico	Parlantes micrófonos	Perifoneo de los eventos días antes de los eventos	Recursos Humanos: Todos los Socios Recursos Materiales: * Grabadora * Micrófono	La semana cada mes durante todo el año 2014 los días Sabados	Comisión de prensa y propaganda
	Pancartas promocionales	Pegar anuncios con información del eventos	Recursos Materiales: * Papelógrafos * Marcadores * Cinta adhesiva * Papel llamativo para * Decoracion de cartelera	Indefinido	Comisión de prensa y propaganda

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

4.7.Cronograma

Estrategia	Canales de Comunicaciòn	Cronograma Semanal																																															
		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept.				Octubre				Nov.				Dic.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Desarrollar una matriz de preguntas que guíe a los socios a definir la Misión, Visión y Valores de la Asociación.	Conversatorio																																																
	Mesa redonda																																																
Entrega de un boletín informativo con el resumen de las reglas y sanciones de la Asociación (com. Descendente)	Boletín Informativo																																																
Realizar reuniones mensuales y desarrollar el cronograma de actividades propuestas por cada comisión.	Reuniones																																																
Hacer de encuestas trimestrales de evaluación y recomendación de las actividades realizadas en el Mercado Artesanal.	Encuestas																																																

Estrategia	Canales de Comunicación	Cronograma Semanal																																															
		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept.				Octubre				Nov.				Dic.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Uso de canales de comunicación formal, que esté al alcance de todos los socios	Reuniones Cartas Informes Cartela																																																
Reunión extraordinaria para informar los asuntos urgentes y las posibles soluciones.	Reunión extraordinaria																																																
Elaboración de Talleres dinámicos	Reunión																																																
Jornadas de aprendizaje continuo en temas legales, administrativos, marketing, económicos, motivacionales y tecnológicos.	Reunión																																																

Estrategia	Canales de Comunicaciòn	Cronograma Semanal																																															
		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept.				Octubre				Nov.				Dic.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Desarrollo de un juego o actividad cultural por semana	Retroalimentaciòn																																																
Elaborar el Buzòn de sugerencias	Cartas																																																
Promocionar la imagen del Mercado al público externo	Dípticos																																																
	Rollup																																																
	Flyers																																																
Diseño y entrega de medios publicitarios con un presupuesto económico	Parlantes micrófonos																																																
	Pancartas promocionales,																																																

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

4.8.Presupuesto

Estrategia	¿Qué?	¿Con qué?	Cantidad al año	Valor unitario	Valor total
Desarrollar una matriz de preguntas que guíe a los socios a definir la Misión, Visión y Valores de la Asociación.	Conversatorio	Copias	35	0,02	0,70
	Mesa Redonda	Esferos	35	0,30	10,50
Entrega boletín informativo con el resumen de las reglas y sanciones de la Asociación (com. Descendente)	Boletín Informativo	Copias	420	0,02	8,40
		Cartelera	1	0,00	0,00
		Computadora	1	200,00	200,00
Realizar reuniones mensuales y desarrollar el cronograma de actividades propuestas por cada comisión.	Reuniones	Copias	420	0,02	8,40
Hacer encuestas trimestrales de evaluación y recomendación de las actividades realizadas en el Mercado Artesanal	Encuestas	Copias	140	0,02	2,80
Uso de canales de comunicación formal, que esté al alcance de todos los socios.	Reuniones	Mesas	2	0,00	0,00
		Sillas	35	0,00	0,00
	Cartas	Hojas Bond	500	0,01	5,00
	Informes	Hojas Computadoras			
	Cartelera	Impresiones Varios	00,00	00,00	0,00

Estrategia	¿Qué?	¿Con qué?	Cantidad al año	Valor unitario	Valor total
Reunión extraordinaria para informar los asuntos urgentes y las posibles soluciones.	Reunión extraordinaria	Comunicación Directa	0	0,00	0,00
Elaboración de Talleres dinámicos	Reunión	Hojas	150	0,01	1,5
		Esferos	35	0,00	00,00
		Libretas de apuntes	35	0,80	28,00
		Alimentación	140	1,50	210,00
Jornadas de aprendizaje continuo en temas legales, administrativos, marketing, económicos, motivacionales y tecnológicos.	Capacitación	Hojas	100	0,01	1,00
		Esferos	35	0,00	0,00
		Libretas de apuntes	0	000	0,00
		Alimentación	70	1,50	105,00
Desarrollo de un juego o actividad cultural por semana	Retroalimentación	Varios	48	5,00	240,00
Elaboración de un Buzón de sugerencias	Buzón de Sugerencias	Madera	1	0,00	0,00
		Clavos	10	0,20	2,00
		Candado	1	1,5	1,50

Estrategia	¿Qué?	¿Con qué?	Cantidad al año	Valor unitario	Valor total
Promocionar la imagen del Mercado al público externo	Dípticos	Computadora Impresiones a color en papel couche	0,00 5000 (2500 dípticos)	0,00 0,15	00,00 750
	Roll up	Roll ups	1	55,00	55,00
	Flyer	Impresiones a color en papel couche	2500 (son 5000 flyers)	0,20	500,00
Diseño y elaboración de medios publicitarios con un presupuesto económico	Perifoneo de promociones o eventos	Parlantes micrófonos	0,00	0,00	0,00
	Pancartas promocionales	Impresiones Copias	12 24	0,25 0,15	3,00 3,60
Subtotal					2130,80
Imprevisto 3%					106,54
Total					2237,34

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

El costo del presupuesto será dividido entre los 33 socios, cada uno aportará con \$6 dólares mensuales, este valor tendrán ahorrando \$ 0,25centavos diarios por los 24 días laborales al mes del Mercado Artesanal.

4.9.Ejecución

Es indispensable saber que para poner en marcha este Plan Estratégico Comunicativo, se necesita que cada uno de los responsables de la ejecución del plan de acción muestren liderazgo, iniciativa, transparencia informativa y motivación para socializar el plan estratégico, de tal manera que, de acuerdo a las funciones de cada comisión, se comunique a todos los socios los beneficios de este plan y una vez que la Asociación conozca y se comprometa a cumplir con la implementación de estrategias, se ejecute las actividades establecidas de acuerdo al cronograma, esto perfeccionará la comunicación entre los socios, mejorará la identidad del Mercado Artesanal y desarrollará una buena imagen pública interna y externa.

4.10. Control y Evaluación

El control y la evaluación propuesta, no debe entenderse como un esquema cerrado, sino que se adaptará a las circunstancias surgidas a lo largo del proceso de ejecución estratégica.

El Plan de Acción, es una herramienta importante que ayudará a controlar la ejecución anual de las actividades que se deben realizar para dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

Este proceso de seguimiento incluye algunos indicadores de control y evaluación, que se detalla en el siguiente cuadro:

INDICADORES	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN	META
Identidad		
Grado de compromiso que el público interno tiene con la Asociación. (engagement)	Encuesta	100% de los socios activos
Porcentaje de actividades cumplidas en el plan	Seguimiento al cronograma	90% al año
Comunicación e información		
Número de socios satisfechos con la información dada	Encuesta	90%
Número de clientes satisfechos con la información dada	Encuesta	90%
Imagen y Servicio		
Reconocimiento de la imagen del Mercado Artesanal	Encuesta	Aumentar un 8% mensual
Afluencia de público en el mercado	Registro diario de clientes	Aumento del 8% mensual

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

Identidad

Tendrá lugar a finales del año y tiene como objetivo detectar y corregir las posibles deficiencias y obstáculos que hayan podido surgir en el arranque del período de ejecución del Plan de Acción, así como evaluar el grado de desarrollo y ejecución de las estrategias acorto plazo mediante las herramientas de medición como la encuesta y el seguimiento del cronograma.

Comunicación e información

Durante el año, se evaluará el grado de éxito en relación a la comunicación e información tanto internas como externas, de tal manera que se determine los avances que se hayan presentado en relación al plan de acción.

Imagen y servicio:

A mediano plazo se puede evaluar la percepción pública de la imagen y la afluencia de personas que visitan la Asociación, lo que ayudará a corregir las falencias y continuar con las técnicas que sirvan para cumplir las estrategias y las metas establecidas.

El alcance del Plan de Acción, se medirán a través de los resultados alcanzados en los indicadores planteados e identificarán dos criterios de medición como es la cualitativa que materializa las actividades de forma tangible y directa y la cualitativa que se valorará por su efecto inducido, cultura participativa, emprendimiento y calidad.

De acuerdo al artículo de la Universidad Técnica de Chimborazo (2011, pág. 8), el seguimiento y evaluación permitirán conocer los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia logrados por cada unidad, de acuerdo a la aplicación de las siguientes relaciones: (ver anexo 9).

La Efectividad que expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a metas.

La Eficacia que establece la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo real de ejecución de la actividad.

La Eficiencia que es la relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos.

CONCLUSIONES

- La Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez no tiene un plan estratégico que exponga la identidad del Mercado, ya que sus objetivos y metas no están establecidos, esto lleva a que su cultura organizacional se limite en proyectar una imagen positiva interna y externa.
- Se planteará la misión y visión del Mercado Artesanal, mediante técnicas de participación activa con los socios en reuniones y mesas redondas, donde se desarrollará lluvias de ideas para definir cuál es la razón de ser de la organización y su motivación.
- El Mercado Artesanal no tiene un plan de comunicación, lo cual provoca una crisis comunicativa interna, que perjudica las relaciones interpersonales de los socios, dando lugar a que el rumor crezca y la información se limite.
- Las peleas, desacuerdos, desmotivación, inseguridad y desintegración, hace que el clima laboral sea negativo, tanto para el público interno como externo. De tal manera que el desarrollo organizacional se bloquee.
- La imagen del Mercado Artesanal es regular, por lo cual el público externo desconoce la ubicación, los productos y los servicios que ofrece.
- La despreocupación de los socios en revitalizar la imagen del Mercado Artesanal hace que el público de los alrededores y la comunidad no sientan interés en visitarlo, comprar sus productos ni mucho menos contratar sus servicios.
- La falta de difusión de las actividades que realiza el Mercado Artesanal es un factor fundamental para que las personas de la comunidad tengan poco interés de participaren los mismos por lo cual hay poca asistencia.
- Se requiere ejecutar actividades que incrementen la afluencia de público en un 8% mensual durante un año.

RECOMENDACIONES

- Es importante desarrollar un plan estratégico, para que toda la Asamblea General de Socios del Mercado Artesanal tengan claro los valores y objetivos de la Asociación, lo cual les permita tener una misión definida, el camino para alcanzar su visión institucional, de esta manera, creen un sentido de pertenencia con la misma, y puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas, proyectando así, una imagen positiva que servirá para posicionarse en la mente del público externo.
- El plan de comunicación, basado en el diseño e implementación de canales de información, prácticos e innovadores, se convierte en una oportunidad para que la Asociación transforme sus debilidades en fortalezas, de esta manera se logrará una cultura organizacional sólida y competitiva.
- Para crear un clima laboral agradable y armonioso, es preciso eliminar el rumor mediante una comunicación y retroalimentación efectiva, que busque informar y dar soluciones conjuntas a los problemas y amenazas que se presente la Asociación.
- Para restablecer la imagen del Mercado Artesanal, es importante fortalecer la identidad de la Asociación mediante una buena comunicación entre el público interno y el público externo
- Fomentar mecanismos de difusión y atracción de clientes, mediante estrategias de publicidad económicas, buscando colaboración del gobierno local en donde se enseñarán cómo y con qué elementos realizar campañas publicitarias.
- Para incrementar la afluencia de público en un 8% mensual durante un año, se recomienda que cada comisión cumpla de manera estricta su plan de trabajo basado en la matriz de estrategias.

LISTA DE REFERENCIAS

¿Qué es la Teoría General de Sistemas? (s.f.). Obtenido de El Blog Salmon:
<http://www.elblogsalmon.com>

Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez. (s.f.). Reglamento interno. Quito, Pichincha, Ecuador.

Bartoli, A. (1992). Organización y Comunicación. Barcelona: Paidós.

Bel, J. I. (2004). Comunicar para crear valor. España: Universidad de Navarra. EUNSA.

Bertalanffy, L. (1950 y 1968).

Bertalanffy, L. (1950). Perfil general de la teoría general de los sistemas. Diario británico de la Filosofía de la Ciencia 1, (págs. 139-164).

Campos Santelices, A. (1942). Introducción a la Psicología Social. Costa Rica: Universidad Estatal a distancia San José de Costa Rica.

Chiavenato, I. (2002). En Administración en los nuevos tiempos (pág. 102). Bogotá.

Comunicación Humana y empresarial. (s.f.).

Costa, J. (1995). Comunicación corporativa y revolución de los servicios. España: Ciencias Sociales.

Costa, J. (1997). Diseñar para los ojos. España: AUTOR-EDITOR.

Costa, J. (1997). Imagen global. Enciclopedia del Diseño. España: Ediciones CEAC S.A.

Costa, J. (1998). Imagen corporativa en el siglo XXI. España: Machi.

Costa, J. (1998). La esquemática. Visualizar la información. ESPAÑA: Paidós.

Costa, J. (1999). La Comunicación en Acción. Barcelona: PAIDÓS.

- Costa, J. (Agosto de 2003). Razón y Palabra. Recuperado el 16 de Abril de 2013, de Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI: <http://www.razonypalabra.org>
- Cuadernos de buenas prácticas FEAPS. (11 de Mayo de 2007). Marketing, tecnología y vida. Recuperado el 13 de marzo de 2013, de Máquina de café: comunicación cruzada: <http://elviejoclub.blogspot.com>
- Davis, K. (1953). Management communication and the grapevine. Michigan: Harvard Business Review.
- de Lamb, C., Hair, J., & Mc, D. C. (2006). Marketing. En de Lamb Charles, Hair Joseph y Mc Daniel Carl (pág. Pág. 484). Octava Edición,.
- Del Pozo Lite, Marisa;. (2004). Comunicación interna y cultura empresarial. En J. Fernández del Moral, Periodismo especializado (pág. 288). Madrid: Ariel S.A.
- Del Pzo Lite, M. (1997). Cultura empresarial y comunicación interna. Madrid: Fragua.
- Dirección de Planteamiento de la Universidad de Cotopaxi. (3 de Junio de 2011). Metodología para el Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico del Desarrollo Institucional. Cotopaxi, Chimborazo, Ecuador.
- Doopler, K., & Lauterburg, C. (1998). Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas. Alemania: Ariel S.A.
- Elementos que componen a una organización. (s.f.). Obtenido de lawebdelemprendedo: <http://www.lawebdelemprendedor.com>
- Esther. (s.f.). Cuadernos de buenas prácticas FEAPS. Recuperado el 2013 de Abril de 9, de Guía de buenas prácticas de comunicación externa.
- Everett, R. M. (1997). A history of communication study. New York: The free press.

- Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. Londres: Primera.
- Fisher, B. A., & Hawes, L. C. (1972). Un momento de sistema de interacción de grupo pequeños la toma de decisiones manuscrito (no publicado). Minesota.
- Fred David, R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Edit. Pearson/Pentrice Hall.
- Gallardo Castellón, S. (2010). Comunicación humana y empresarial. Honduras: Pearson.
- García Orosa, B. (2005). Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de la comunicación. España: Gesbiblo S.L.
- Gelaberte, M. P. (2006). Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones . España: ESIC tercera edición .
- Gibson, Ivancevich, & Donnely. (2003). Las organizaciones. comportamiento, estructura y procesos. México: Mc Graw Hill.
- Goldhaber, G. M. (1986). Comuniaccion Organizacional . mexico.
- González Ávila, R. (2004). Crítica de la comunicacion organizacional. Mexico.
- Huse, E., & Bowditch, J. (1973). Comportamiento en las Organizaciones. Lectura Massachusettss: Addison-Wesley.
- Huse, E., & Bowditch, J. (Julio de 2013). En Comportamiento en las Organizaciones (pág. 27). Massachusettss: Addison-Wesley.
- Jablin, F. (1986). Estudio de la Comunicación Organizacional: Su evolución y su futuro. México: Edt. McGraw Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley.

- Kotler, P. (1993). Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control. 7a. edición. Prentice Hall.
- Kreps, G. (1990). Organizational Communication. Theory and Practice. New York: Longman.
- Mallén, J. I. (2005). COMUNICAR PARA CREAR VALOR: LA DIRECCION DE COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES (2ª ED.) . España: EUNSA. EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.
- Marín, L. A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch casa editoral S.A.
- Mayo, E. (2004). Evaluaciones críticas de negocios y administración,.
- Natxo, A., Leire, O. d., Nerea, D., Sole, C., Gontzal, U., Minerva, L., y otros. (5 de Julio de 2002). Bolunta. Recuperado el 21 de mayo de 2013, de <http://www.bolunta.org>
- Orlich, J. (2008). Guía para el análisis FODA. Costa Rica: Costa Rica.
- Prieto Castillo, D. (1990). Alcance de diagnostico de comunicacion . Quito Ecuador : Ed. Quipus / CIESPAL .
- Pymes, B. d. (Julio de 2013). Tipos de organización. Obtenido de pabloyela.files.wordpress: <http://pabloyela.files.wordpress.com>
- Rafaél, Á. G. (2004). Crítica de la comunicación organizacional . Mexico.
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. España: Plaza&Ianes Editores S.A.
- Stephen P, R. (2004). Comportamiento Organizacional (10a ed. ed.). (J. D. Martínez, Trad.) México: Pearson .
- Stephen P., R. (1998). Dirección de comunicación (10 ma ed.). México: Pearson.

- Thayer, L. (1968). *Communication and Communication Systems*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.,.
- Vargas Quiñones, M. E., & Aldana, L. (2007). *Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Villafañe, J. (1993). *Imágen Positiva, Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villareal, A. L. (1994). *Principios de Comunicacion Rural* . Costa Rica : EUNED.
- Yunes, P. C. (s.f.). Obtenido de Macueconomía: Sobre la Comunicación en la Empresa: <http://inma-economia.blogspot.com>
- Zelko, H., & Dance, F. (1965). *Business and Professional Speech Communication*. Nueva York.

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz De Preguntas

Hoja A4

DEFINICIÓN Y DECLARACIÓN DE LA MISIÓN		
1	¿Qué hace la Asociación de Artesanos y Comerciantes Rodrigo de Chávez?	
2	¿Qué les motivó a constituirse?	
3	¿Qué es lo distintivo u original de nuestro Mercado Artesanal?	
4	¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?	
5	¿Cuáles son nuestros servicios o productos principales?	
6	¿En qué mercado desempeña sus funciones y cómo realizan la gestión?	
DEFINICIÓN Y DECLARACIÓN DE LA VISIÓN		
1	¿Qué queremos ser?	
2	¿Hacia dónde vamos?	
3	¿Qué valores humanos necesitan ser acentuados?	
4	¿Cómo quiero que mis clientes vean a la Asociación en el futuro?	
5	¿Cómo quiero ver a la Asociación en el futuro?	

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

ANEXO 2

Boletín Informativo

21 cm X 29,7 cm

3 de Noviembre del 2013

Volumen 1, nº 1

Reglamento Interno del Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez.

Derechos y obligaciones de los Socios



- ♦ Participar de los beneficios sociales, debiendo observar igualdad de tratamiento para todos los integrantes.
- ♦ Intervenir en la Asamblea Generales con voz y voto conforme lo determinan los status sociales.
- ♦ No podrá ejercer este derecho los socios que estén en mora en los pagos y obligaciones sociales.

- ♦ Quienes no asistan a la Asamblea General, deberán ser documentadas con certificado.
- ♦ Colaborar en el engrandecimiento de la Asociación, respetándose y ayudándose mutuamente.
- ♦ Respetar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y más disposiciones acordados por la Asamblea, Directorio y demás leyes pertinentes.
- ♦ Observar una conducta ejemplar en el desarrollo del trabajo frente a los socios y clientes.
- ♦ Sujetarse a las normas de trabajo de conformidad a instrucciones establecidas por la Asamblea General y Directorio.

- ♦ Mantener constantemente limpios e identificados los puestos de trabajo respectivos.
- ♦ Mantener la cordialidad y respeto al cliente.
- ♦ Respetar y considerar a los señores dirigentes, socios, colaboradores y usuarios.
- ♦ Proporcionar ayuda y cooperación mutua entre los compañeros.

Puntos de interés especial:

- Es obligación de los socios y Directiva lo siguiente:
- Lealtad absoluta
- Respeto y consideración
- Cumplir puntualmente con las obligaciones económicas.
- Proporcionar ayuda y cooperación mutua entre los compañeros.

Sanciones por Agresiones



- ♦ Las agresiones de los socios a los directivos será sancionado con \$ 50,00 dólares.
- ♦ Los miembros del Directorio podrán ser destituidos, por incumplimiento comprobado de sus actividades, única y exclusivamente por parte de la Asamblea General.
- ♦ Los socios o dirigentes que asistan a una reunión o actividad en estado etílico o presentarse mal comportamiento, será sancionado con \$20,00 dólares y será obligado a retirarse de la sala.

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

ANEXO 3

Encuestas de Evaluación Al Público Interno

Los resultados de esta encuesta servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo, sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA, es importante que responda con sinceridad.

Instrucciones

Por favor seleccionar el número que mejor represente su respuesta en las siguientes preguntas. La tabla que se muestra, presenta el significado de la escala mencionada.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

1. Género

a) Femenino

b) Masculino

2. Edad

a) 15 – 20

b) 21-25

c) 26-30

d) 31-35

e)

36-40

f) 41-45

g) 46 en adelante

3. En cuanto a la cultura organizacional, comunicación y clima laboral en general.

MEDIO	1	2	3	4	5
Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y actividades de la Asociación					
La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.					

MEDIO	1	2	3	4	5
Considero que los medios de comunicación de la Asociación son efectivos.					
La comunicación existente con la Directiva es efectiva					
La Directiva escucha mis ideas y comentarios					
La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena					
Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en la Asociación					
Se me dio a conocer los deberes y derechos de la Asociación					
Conozco cual es el fin último de la Asociación y hacia dónde quiere llegar.					
Considero que la cartelera da información pertinente e interesante.					
He participado en la definición de los objetivos de la Asociación					
Los problemas se solucionan rápido					
El clima laboral de la Asociación ha mejorado					
La imagen que tiene de la Asociación es buena					

4. ¿Los siguientes medios de comunicación, han sido útiles para promover la comunicación y la información interna?

MEDIO	1	2	3	4	5
Mesa redonda					
Conversatorio					
Boletín Informativo					
Reuniones					
Cartas					
Informes					
Buzón de sugerencias					
Cartela					

5. ¿Por qué medio de comunicación prefiere ser informado?

MEDIO	1	2	3	4	5
Mesa redonda					
Conversatorio					
Boletín Informativo					
Reuniones					
Cartas					
Informes					
Cartela					
Otro					

6. Si desea agregar algún comentario u opinión, el siguiente espacio le servirá para tal propósito.

.....

.....

.....

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

ANEXO 4

Encuestas de Evaluación al Público Externo

La presente encuesta tiene como objetivo, evaluar y analizar al público externo (clientes y comunidad) del Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez en cuanto a la calidad, imagen y servicio.

La información de esta encuesta será para uso específico de la persona quien la realiza, por favor es importante su opinión y franqueza.

DATOS GENERALES

1. Género

a) Femenino

b) Masculino

2. Edad

a) 15 – 20 b) 21-25 c) 26-30 d) 31-35 e) 36-40 f) 41-45 g) 46 en adelante

3. ¿Por qué medio se enteró del Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez?

a) Díptico b) Roll up c) Flayers d)
Perifoneo e) Pancartas promocionales

4. ¿Por qué decidió entrar al Mercado Artesanal Rodrigo de Chávez?

a) Está Cerca b) Es Económico c) Hay una buena atención d)
Variedad de productos

5. ¿Las personas que le atendieron fueron amables?

a) Si b) No

6. ¿Cuál es su opinión con relación a los productos y servicios del Mercado Artesanal?

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) No muy buena e) Mala

7. ¿Considera que el Mercado Artesanal tiene diversidad en sus productos?

- a) Si b) No

8. ¿Con qué frecuencia visita el Mercado Artesanal?

- a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca

9. ¿Qué opinión tiene de los eventos que realiza el Mercado Artesanal?

- a) Excelentes b) Buenos c) Regulares d) No muy buenos e) Malos

10. ¿Está de acuerdo con la frecuencia que se realizan los eventos en el Mercado Artesanal?

- a) Sí, Porque _____ b) No, Por que _____

11. ¿Cree que los eventos que realiza el Mercado Artesanal son incluyentes y participativos con los clientes y comunidad?

- a) Sí, Porque _____ b) No, Por que _____

12. ¿Está de acuerdo con la publicidad que se reparte para promocionar la imagen y eventos del Mercado Artesanal?

- a) Sí, Porque _____ b) No, Por que _____

13. ¿Cuál es la publicad que más le llama la atención?

- a) Díptico) Roll up c) Flayers d) Perifoneo e) Pancartas promocionales

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

ANEXO 5

Díptico

15 cm X 21 cm

Tiro



Retiro



Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

ANEXO 6

Roll Up

80 cm X 200 cm



Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

ANEXO 7

Flyer

12 cm X 18 cm




Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

ANEXO 8

Pancartas Promocionales

21 cm X 29,7 cm



The banner features a collage of colorful geometric shapes (brown, green, orange) in the background. At the top right, the text "mercado artesanal" is written in brown and green, with "Rodrigo de Chavez" in red below it. A large green rectangle in the center contains the text "DESCUENTO DEL 10 %" in bold black letters. Below this, a collage of images shows various handicrafts: a blue textile with a tree design, a wooden cabinet, a bowl of fruit, a pair of hands holding a small object, a wooden frame, and a person working at a table.

**DESCUENTO
DEL 10 %**

¡ POR ESTE MES !

Aprovecha el descuento en todas las
compras que hagas en el Mercado Artesanal

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García

ANEXO 9

Matriz de Seguimiento y Evaluación

MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN											
COMISIÓN											
PERIODO DE EVALUACIÓN: DESDE.....			HASTA.....								
No.	ACTIVIDADES	METAS		TIEMPO		PRESUPUESTO		INDICADORES			OBSERVACION
		Programadas	Ejecutadas	Programadas	Ejecutadas	Programadas	Ejecutadas	Efectividad	Eficacia	Eficiencia	
1								<div>Meta lograda</div> <div>Meta Programada</div>	<div>Meta lograda /Tiempo programado</div> <div>Meta programada / Tiempo real</div>	<div>Meta lograda/Tiempo planteado/Gasto programado</div> <div>Meta programada/Tiempo real/Gasto utilizado</div>	
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

Elaborado por: Evelyn Silva y Lorena García